

法人化後の国立大学図書館組織の変化に関する  
研究

筑波大学

人間総合科学学術院人間総合科学研究群

情報学学位プログラム

2022年3月

百鳥 直樹

## 法人化後の国立大学図書館組織の変化に関する研究

### A Study on Changes of the Structural Organization of National University Libraries after Incorporation in Japan

氏名：百鳥 直樹  
Momodori Naoki

2004年4月の国立大学の法人化によって、それまでの国立学校設置法で規定されていた大学構成組織の枠組みが、同法の廃止によって撤廃された。各国立大学の図書館組織も、単独部局から本部事務局への所属変更、学内他部署との統合を含んだ組織再編、組織再編による管理職および内部組織の変更など、従来の組織の枠組みに囚われない改革が実行された。

こうした組織改革については、安定した業務遂行・サービス提供維持の観点から、組織改革の目的や現状に対する定期的な点検・評価が不可欠であるが、国立大学を含む日本の大学図書館では、組織改革に対する点検・評価が行われてこなかった。

本研究では、法人化後の国立大学図書館組織を対象に、法人化から15年以上を経た現在における組織再編に対する肯定的評価(メリット・成果)と否定的評価(課題)を明らかにすることを目的に、組織再編の背景、組織の現状、組織再編に対する現在の評価について、関連文献資料、各大学のWebページ、アンケートによる質問調査等から調査・分析した。

組織再編の背景については、大学全体の組織再編の一環で実施されたこと、図書館を含む学内の情報業務を集約する目的で実施されたこと、多くの組織再編が当事者である図書館不在の状態で進められたことなどが明らかになった。

国立大学図書館組織の現状については、他部署との組織統合を行った大学の増加、組織形態の多様化、他部署連携による業務やサービスの増加と内容の多様化、図書系職員が就く管理職ポストの減少・職位の格下げなどが確認された。

組織再編に対する現在の評価については、図書系職員と他部署一般事務職員のコミュニケーション改善による業務連携増加などの肯定的評価が得られた一方、組織統合したものの業務連携や職員同士の交流がみられないなどの否定的評価も明らかになった。さらに、2000年代中期に既出していた図書系職員の減少、およびそれを要因とする様々な課題が、多くの大学で解決・改善されないまま現在に至っていることも判明した。

本研究は、調査手法の妥当性、公私立大学への調査拡大等において、研究上の限界・課題を有するが、組織体制、職員の人材育成・確保等、今後の大学図書館運営における課題解決・改善にとどまらず、今後の学術情報流通を支える技術や制度を各大学図書館レベルに普及させるための方策検討の判断材料として役立てることも期待される。

主研究指導教員：逸村 裕  
副研究指導教員：小泉 公乃

# 目次

<b>第1章 研究目的と背景</b> .....	1
1-1. 図書館組織の定義と特性 .....	2
1-1-1. 図書館組織とは.....	2
1-1-2. 図書館組織の特性.....	3
1-2. 大学図書館組織 .....	3
1-2-1. 大学組織の特徴.....	3
1-2-2. 組織構造における大学図書館組織の特徴.....	4
1-3. 先行研究 -大学図書館組織の他部署との連携と組織再編- .....	5
1-3-1. Convergence .....	5
1-3-2. 図書館機能における他部署との連携に関する言及.....	5
1-3-3. 図書館・図書館職員への批判的な意見.....	6
1-3-4. 近年の日本の大学図書館組織を対象とした調査.....	6
1-4. 先行研究に対する課題.....	8
1-5. 研究課題の設定と研究手法.....	8
1-5-1. 研究課題の設定 .....	8
1-5-2. 研究課題の詳細と研究手法.....	9
1-5-3. 国立大学法人へ研究対象を限定した理由.....	9
1-6. 本研究の構成.....	10
<b>第2章 国立大学図書館組織の変遷と法人化後の組織再編の背景</b> .....	11
2-1. 我が国の大学図書館組織に関する研究および議論.....	11
2-1-1. 大学図書館組織を扱った研究・事例報告.....	11
2-1-2. 我が国の大学図書館組織に関する研究と議論のまとめ.....	14
2-2. 我が国の国立大学図書館組織の変遷調査 -国立大学法人化前までの動き- .....	15
2-2-1. 1949年から1959年の動き .....	16
2-2-2. 1960年から1969年の動き .....	17
2-2-3. 1970年から1979年の動き .....	19
2-2-4. 1980年から1989年の動き .....	19
2-2-5. 1990年から2004年の動き .....	21
2-2-6. 法人化前までの国立大学図書館組織の変遷についてのまとめ .....	21
2-3. 国立大学法人化後の大学図書館組織.....	22
2-3-1. 国立大学法人化の概要.....	22
2-3-2. 文献資料で明らかにされている法人化による国立大学図書館への影響 .....	24

2-4. 我が国の国立大学図書館組織の変遷調査 -国立大学法人以降の動き - .....	28
2-4-1. 第1期中期目標・中期計画期間 (2004年度~2009年年度) .....	28
2-4-2. 第2期中期目標・中期計画期間 (2010年度~2015年度) .....	29
2-4-3. 第3期中期目標・中期計画期間 (2016年度~2021年度) .....	29
2-4-4. 法人化以降の国立大学図書館組織変遷調査のまとめ .....	29
2-5. 法人化後の国立大学図書館の改組の背景 .....	34
2-5-1. 法的な要因 .....	34
2-5-2. 先行調査における背景および要因についての言及 .....	34
2-5-3. 大学全体の事務組織再編における図書館についての言及 .....	36
2-6. 第2章のまとめ .....	39
<b>第3章 英米の大学図書館における情報関連組織との組織再編 .....</b>	<b>40</b>
3-1. Convergence の定義 .....	40
3-2. Convergence の歴史的変遷 .....	41
3-3. Convergence の出現要因 .....	42
3-4. 最狭義の Convergence 組織の体制 .....	44
3-4-1. イギリスの Convergence 組織 .....	44
3-4-2. アメリカの Convergence 組織 .....	44
3-5. Convergence に対する評価 .....	45
3-5-1. Convergence に対する肯定的な評価 (成果・メリット) .....	46
3-5-2. Convergence に対する否定的な評価 (課題・デメリット) .....	47
3-6. Convergence の成功に必要な条件 .....	50
3-7. 第3章のまとめ .....	51
<b>第4章 日本の大学図書館と他部署組織との関わり① 情報関連組織と図書館の関係 .53</b>	
4-1. 情報関連組織の変遷に関する先行研究 .....	53
4-2. 国立大学情報関連組織の変遷および組織の種類 .....	53
4-2-1. 国立大学の情報関連組織の変遷 .....	54
4-2-2. 情報関連組織の種類と役割 .....	55
4-3. 情報関連組織と図書館の関わり .....	57
4-3-1. 概説資料 .....	57
4-3-2. 図書館の機械化と情報関連組織 (1960年代-1980年代) .....	57
4-3-3. 機械化からサービス展開への情報関連組織との関わりの拡大 .....	58
4-3-4. 日本における Convergence に類する動き (1990年代以降) .....	59
4-3-4-1. 我が国における初期の Convergence .....	59
4-3-4-2. 大規模国立大学における図書館と情報関連組織の連携・組織再編 .....	62

4-3-4-3. その他の大学における図書館と情報関連組織の組織統合や連携の動き .....	64
4-4. 第4章のまとめ .....	66
<b>第5章 日本の大学図書館と他部署組織との関わり② 情報関連組織以外の組織と図書館の関係.....</b>	<b>67</b>
5-1. 大学図書館の学内他部署組織との連携の背景.....	67
5-2. 海外の大学図書館と学内他部署との連携 -Collaboration- .....	67
5-3. 主要な大学図書館サービスにおける学内他部署との連携 .....	69
5-3-1. 機関リポジトリ .....	69
5-3-2. ラーニング・コモンズ.....	72
5-3-3. 情報リテラシー教育 .....	75
5-3-4. 2010年代以降の他部署連携を通じた新たな研究支援 .....	77
5-4. 第5章のまとめ .....	80
<b>第6章 国立大学図書館組織の現状調査① Web ページによる組織の現状調査.....</b>	<b>81</b>
6-1. 調査方法.....	81
6-2. 調査結果.....	81
6-2-1. 調査過程に関する結果.....	81
6-2-2. 図書館の名称.....	82
6-2-3. 図書館事務組織の事務局等本部組織への所属.....	83
6-2-4. 図書系職員が任命される管理職の最高職位 .....	83
6-2-5. 国立大学図書館事務組織の現在の組織形態 .....	84
6-3. 組織現状の結果に基づく分析 .....	92
6-3-1. 法人化前後の組織形態の変化の状況.....	92
6-3-2. 学術情報基盤実態調査の大学規模と本調査の組織分類との関係分析.....	93
6-3-3. 法人化前組織と大学規模を合わせた結果.....	94
6-3-4. 小藤(2021)の大学グループを用いた組織分析 .....	95
6-4. 第6章のまとめ .....	97
<b>第7章 国立大学図書館組織の現状調査② 86 国立大学図書館を対象とした質問調査.99</b>	<b>99</b>
7-1. 質問調査の企画検討 .....	99
7-1-1. 過去の質問調査の参照.....	99
7-1-2. 研究目的および設定研究課題.....	101
7-1-3. 調査対象の選定 .....	101
7-1-4. 調査方法と設定質問 .....	102
7-2. 質問調査実施結果.....	102
7-3. 集計結果状況.....	103

7-3-1. 本調査への参加状況.....	103
7-3-2. 同意/非同意の状況.....	103
7-4. 回答集計結果.....	104
7-4-1. 基本調査.....	104
7-4-2. 条件分岐質問の結果.....	108
7-4-2-1. 図書系業務のみで構成される組織（該当大学 12 校）.....	108
7-4-2-2. 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織（該当大学 2 校）.....	112
7-4-2-3. 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織（該当大学 21 校） .....	115
7-4-2-4. 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している組織（該当大学 11 校） .....	121
7-4-3. 組織再編の計画時期・経緯に関する質問.....	125
<b>第 8 章 考察.....</b>	<b>129</b>
8-1. 研究目的の結果と考察.....	129
8-1-1. 長期年数経過後の評価の明示方法.....	129
8-1-2. 分析結果と考察.....	130
8-1-3. 評価のまとめ.....	133
8-2. 研究課題の結果と考察.....	133
<b>第 9 章 まとめと今後の課題.....</b>	<b>140</b>
9-1. 本研究の成果.....	140
9-2. 本研究の限界・課題.....	141
9-3. 結び.....	143
<b>謝辞.....</b>	<b>144</b>
<b>引用・参考文献.....</b>	<b>145</b>
<b>付録 1 質問調査(アンケート)実施時に調査対象大学に送付した文書.....</b>	<b>158</b>
<b>付録 2 質問調査 Web 回答フォーム.....</b>	<b>160</b>
<b>付録 3 国立大学図書館組織一覧（国立大学 86 法人の Web サイトの公開情報参照 2021 年 11 月 9 日現在）.....</b>	<b>169</b>

## 表目次

表 2 - 1 澤本(1968)による大学図書館組織の類型.....	13
表 2 - 2 沿革で図書館組織の変遷を公表している国立大学.....	16
表 2 - 3 国立大学法人化のねらい.....	23
表 2 - 4 国立大学図書館組織の変遷 (2004 年国立大学法人化以降).....	31
表 2 - 5 事務等の効率化・合理化に関する目標(中期目標)に対応する中期計画部分における図書館組織および図書館職員に関する記述 (9 大学).....	36
表 2 - 6 「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」の本文中における図書館組織および図書館職員に関する記述 (4 大学).....	37
表 2 - 7 「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」に対応する中期計画部分における図書館組織および図書館職員に関する記述 (18 大学).....	37
表 3 - 1 イギリス・アメリカにおける”Re-Convergence”.....	45
表 3 - 2 Convergence のメリットや成果のポイント.....	47
表 3 - 3 Convergence 計画時に考慮すべき事項(Spencer(2004), Arnold(1998)).....	50
表 5 - 1 「学術機関における研究データ管理に関する提言(大学 ICT 推進協議会 2019)」の「学術機関における研究データ管理のための仕組み」で示された、大学内組織が担当することが想定される業務および想定担当部署.....	71
表 6 - 1 国立大学図書館の名称(n=86)・表 6 - 2 「その他」の図書館名称.....	83
表 6 - 3 図書館事務組織の事務局等本部組織への所属(n=86).....	83
表 6 - 4 法人化前の国立大学図書館事務組織の管理職(国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会 1999 年調査より)(n=85).....	84
表 6 - 5 図書系職員が任命される管理職の最高位(n=86).....	84
表 6 - 6 国立大学法人における図書館事務組織の形態分類と各組織の大学数・割合(n=86).....	85
表 6 - 7 該当大学 (単独部長組織).....	86
表 6 - 8 該当大学 (情報系内包単独部長組織).....	87
表 6 - 9 該当大学 (単独課長組織).....	87
表 6 - 10 該当大学 (他業務所掌単独課長組織).....	88
表 6 - 11 該当大学 (他部門統合組織傘下課長組織).....	90
表 6 - 12 該当大学 (他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織).....	91
表 6 - 13 該当大学 (図書系管理職不在分散組織).....	91
表 6 - 14 法人化前の国立学校設置法で規定された図書館事務組織(n=85).....	92

表 6 - 15 法人化前の組織形態の法人化後の組織形態への移行(n=85) .....	92
表 6 - 16 法人化前後の組織変更に伴う管理職職位の変化(n=85) .....	93
表 6 - 17 学術情報基盤実態調査大学規模ごとの、各組織形態の採用状況(n=86).....	93
表 6 - 18 国立大学図書館事務組織の内訳(法人化前組織および学術情報基盤実態調査の大 学規模との相関)(n=86 筑波技術大学を含む).....	94
表 6 - 19 各大学規模における図書系職員最高位管理職の法人化前後の増減(n=86) .....	95
表 6 - 20 国立大学法人 8 グループ(小藤 2021) .....	95
表 6 - 21 小藤(2021)の大学各グループにおける図書館組織の状況 .....	96
表 7 - 1 我が国の大学図書館組織をテーマに扱った質問調査の概要 .....	100
表 7 - 2 調査書送付数および調査への参加大学数(n=86).....	103
表 7 - 3 同意/非同意の状況(n=48) .....	103
表 7 - 4 調査に同意した 46 大学の規模別回答状況(n=46).....	103
表 7 - 5 図書館事務組織における事務責任者(管理職)の職位(n=46).....	104
表 7 - 6 大学規模ごとの事務責任者(管理職)の分布(n=46).....	105
表 7 - 7 実務管理者(管理職)に任命される職種(図書系/一般事務系)(n=46) .....	105
表 7 - 8 職位ごとの実務管理者(管理職)に任命される職種(n=46) .....	105
表 7 - 9 図書館事務組織の事務局等本部事務組織への所属状況(n=46).....	106
表 7 - 10 大学図書館事務組織の組織形態(n=46).....	107
表 7 - 11 各組織形態における事務責任者(管理職)の職位の配置状況(n=46) .....	107
表 7 - 12 各組織形態の事務局等本部組織への所属状況(n=46).....	107
表 7 - 13 他部署との協力・連携による、図書館業務や図書館サービスの実施状況(n=12) .....	108
表 7 - 14 図書館業務や図書館サービスについて、協力や連携を行っている他部署組織 (n=22 該当する項目全てを選択する質問).....	109
表 7 - 15 図書館業務や図書館サービスにおける、他部署との協力や連携の具体的内容 (n=6).....	109
表 7 - 16 図書系職員と他部署職員の間における人事交流の実施状況(n=12).....	110
表 7 - 17 人事交流の具体的な内容(n=4) .....	110
表 7 - 18 図書系職員と他部署事務職員との間の業務上の交流やコミュニケーションにお ける現状や課題(n=11) .....	111
表 7 - 19 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=12).....	112
表 7 - 20 図書系組織と情報系組織の関係(n=2).....	113
表 7 - 21 図書系組織と情報系組織の組織的な関係(n=2).....	113
表 7 - 22 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果 .....	114
表 7 - 23 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題.....	114



表 7 - 24 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=2).....	114
表 7 - 25 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係(n=21).....	115
表 7 - 26 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係(n=12 該当する項目を全て選択する質問).....	116
表 7 - 27 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係の具体的内容(n=7).....	116
表 7 - 28 図書館業務における、事務組織上の上司の関与の度合い(n=21) .....	117
表 7 - 29 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果 .....	117
表 7 - 30 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題.....	119
表 7 - 31 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=10).....	120
表 7 - 32 図書館事務組織における各職種の構成人数(n=11) .....	121
表 7 - 33 図書系業務「以外」の業務の内訳(n=12) .....	122
表 7 - 34 図書系業務と図書系以外の業務に関する調査の職位別結果(n=11).....	122
表 7 - 35 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果 .....	123
表 7 - 36 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題.....	124
表 7 - 37 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=6).....	125
表 7 - 38 図書館単独事務組織から、他部署組織との統合・再編を伴う組織へと「初めて」移行した時期(n=34) .....	126
表 7 - 39 組織統合・再編の要因(n=34).....	126
表 7 - 40 図書館単独組織から、他部署との統合・再編へ移行することになった当時の経緯(n=17).....	127
表 8 - 1 先行調査および報告における組織再編を実施した図書館組織における評価 .....	130
表 8 - 2 統合再編組織における長期年数経過後の肯定的評価（メリット・成果）.....	131
表 8 - 3 統合再編組織における長期年数経過後の評価（課題） .....	132

## 図目次

図 6 - 1 組織図例（単独部長組織） .....	85
図 6 - 2 組織図例（情報系内包単独部課長組織） .....	86
図 6 - 3 組織図例（単独課長組織） .....	87
図 6 - 4 組織図例（他業務所掌単独課長組織） .....	88
図 6 - 5 組織図例（他部門統合組織傘下課長組織） .....	89
図 6 - 6 組織図例（他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織） .....	90
図 6 - 7 組織図例（図書系管理職不在分散組織） .....	91

## 第1章 研究目的と背景

2004年4月に国立大学法人化が施行されたことに伴い、それまでの国立学校設置法で規定されていた大学構成組織の枠組みが、同法の廃止によって撤廃された。これを受けて、各国立大学法人では、6年ごとに策定される中期目標・中期計画、執行部を中心とした経営的判断、内外の諸環境を背景に、学内組織の統廃合・再編が進められた。

そしてこの動きは一部の大学図書館でもみられ、「附属図書館」の名称変更、事務組織の部局から本部事務局への所属変更、学内他部署との統合を含んだ組織再編、組織再編による管理職および内部組織の変更など、従来の組織の枠組みに囚われない改革が実行された。

国立大学図書館協会は、法人化直後の2004年10月に国立大学図書館92館を対象とした国立大学図書館経営に関するアンケート調査を実施し、組織再編の状況、再編の背景、再編による成果と課題等の調査結果を、2006年3月公表の報告書(2006年報告)で明らかにしている<sup>1)</sup>。この中では、図書館および図書館事務組織の組織再編を実施したと回答した大学が、「進行中」を含めて50.6%(75大学が回答)と半数に上り、「検討中」を含めると約79%(75大学中59大学)に達している。そして、組織再編については、情報関連組織や研究支援組織が図書館との組織統合や連携の中心相手になっていること、組織再編の契機の多くが「大学全体の計画」であること、一部の成果と課題が挙げられたものの、全体として組織改革の成果と課題が調査実施時点では顕在化していないこと等が示されている。特に、組織改革の成果と課題をはじめとする評価については、「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」と述べられていることから、組織再編については、長期年数を経た評価の必要性が示唆されている。

しかしながら、この調査が2006年3月に公表されて以降は、同様の調査は実施されていない。国立大学図書館組織の再編について扱った調査は、2012年3月に国立大学図書館協会人材委員会が公表したもの(2012年報告)がみられるが<sup>2)</sup>、この調査は国立大学図書館職員の人事政策課題の提言が主目的で行われており、2006年調査で行われた、統合を含めた図書館事務組織の再編の成果と課題を中心とした組織の評価については扱っておらず、明らかにされていない。また、2012年報告の公表後は、国立大学図書館組織に特化した調査そのものが行われないうまま現在に至り、2006年報告からは15年以上、2012年報告からは10年弱の年数が経過している。

そこで本研究では、国立大学法人化が施行された2004年から15年以上が経過した国立大学図書館組織における、組織の現状、成果や課題等の評価を調査し明らかにすることを目的とする。

本章では、我が国の大学図書館の基本的な特徴について、図書館組織全般および大学組織の側面から論じる。そして、先行研究、先行研究を踏まえた課題、本研究の課題と研究方法について記述する。

## 1-1. 図書館組織の定義と特性

### 1-1-1. 図書館組織とは

経営学的観点での「組織」という言葉の意味について、辞書を参照すると、次のような定義を確認することができる。

#### 『組織』

ある目的を達成するために、分化した役割を持つ個人や下位集団から構成される集団  
(新村出編, 広辞苑第7版, 岩波書店, 2018, p.1712)<sup>3)</sup>

一定の目標があり、成員の地位と役割とそれに応じた責任が決められているような人々の集合体。また、それを組み立てること。広義には一定の機能をもちつつ、全体として結合を保っているものをいう。経済組織、行政組織、社会組織など。

(日本国語大辞典第二版編集委員会ほか, 日本国語大辞典第二版, 第8巻, 小学館, 2001, p.411)<sup>4)</sup>

組織はヒトが生理的、認知的な制約を克服して、その目的を達成すべく、他者との協働関係を構築しようとする時に発生する。バーナード(Barnard, C.)はこうして発生する、二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系を組織として定義し、その内実は人々が主体的に意思決定を繰り返す協働システム(cooperative system)にあるととらえている。

組織が成立するには ①共通の目的(参加者が受容する組織目的)、②協働への意欲(協働システムに諸力を貢献しようとする個人の意思)、③コミュニケーション・システム(情報伝達の仕組み)の三つの条件が不可欠である(以下略)。

(神戸大学大学院経営学研究室編, 経営学大辞典第2版, 中央経済社, 1999, p.586)<sup>5)</sup>

つまり、特定の目的を達成するための地位や役割を持った人々で構成されることが組織の成立条件になる訳だが、では、図書館の目的は何なのか。これについては、「図書館情報学用語辞典」で、次のように記されている。

#### 『図書館』

人間の知的生産物である記録された知識や情報を収集、組織、保存し、人々の要求に応じて提供することを目的とする社会的機関。

(日本図書館情報学会用語辞典編集委員会, 図書館情報学用語辞典第5版, 丸善出版, 2020, p.174)<sup>6)</sup>

この定義は、館種や設置主体、設置主体に属する図書館利用者に応じて、取り扱う「記録された知識や情報」は異なるものの、図書館の基本的な役割は共通する。

以上の、「組織」や「図書館」の定義を整理すると、「記録された知識の収集、組織化、保存、利用者への提供」が図書館の果たすべき目的であり、この目的を達成するために地位や役割を持った人で構成されたのが、図書館組織ということになる。

#### 1-1-2. 図書館組織の特性

ここで、図書館組織の特性について触れておく。大部分の図書館に共通するのが、設置主体の存在である。毛利(2012)はこれを「親機関」と表現しているが<sup>7)</sup>、公共図書館や公立学校の場合は地方自治体が、大学図書館は設置主体である大学が、それぞれの親機関となる。また、大学の場合は大学そのものの設置主体でさらに分けられ、国立大学は国立大学法人、公立大学は地方自治体や公立大学法人、私立大学は学校法人でそれぞれ異なる。

毛利も述べているように、図書館の組織化を考える上で、親機関、すなわち設置主体を考慮に入れる必要がある。むしろ、予算、人事、そして組織などの図書館経営全般が、設置主体の意向に基づいて遂行されることが大半なため、指定管理者制度、外部委託、専任職員の減少、非常勤職員の増加など、図書館界を取り巻く課題が幾度も提起されるも、根本的な解決や改善に至らないのが現実である。

組織においても例外ではなく、図書館組織の規模、図書館業務に特化した組織か否か、館長や管理責任者の待遇・地位、職員の人事制度など、様々な側面における組織のあり方についても、最終的な判断は、設置主体に影響するところが多い。

### 1-2. 大学図書館組織

#### 1-2-1. 大学組織の特徴

大学図書館も属する大学組織にみられる特徴として、大学教員で構成される教員組織と、事務・技術・技能・看護等の大学職員で構成される職員組織という2つの組織で構成され、運営されている点が挙げられる。吉武(2017)は、教員組織を「共同体的組織」、職員組織を「経営体的組織」と表している<sup>8)</sup>。前者は組織の意思決定が教授会の合議で行われる組織、後者はタテの役職階層とヨコの機能分担を基本とする組織と、それぞれ性格が異なる。特に明確なのが指示命令系統の有無で、教員組織の場合は合議制を背景に、学部長等の部局長と他の教員との上下関係が厳密でない一方、職員組織は職位による明確な上下関係が存在し、それに基づく指示命令系統によって業務が遂行されている<sup>9)</sup>。

また、組織構造における特徴として、大学組織が本部と部局の2種類に大別される点が挙げられる<sup>10)</sup>。本部は全学の運営を担う組織で、総務、経理、人事、施設等が属し、国立大学では「事務局」がこれに該当する。一方、部局は教育・研究が実行される場とされ、教員組織の学部・研究科、その他研究施設等が該当する。そして、大学図書館も部局組織に位置付けられることが多い。大枠の構成内容は、本部=職員(事務)組織、部局=教員組織と捉えることができるが、部局には教務・学生支援等を担当する学部事務部が設置されるため、職

員組織も併存する。この場合、部局の部署長には教員が任命されるが、学部事務の管理運営は、事務職員の部長や課長といった管理職の指示・遂行によって行われることになる。この点も、大学組織の特徴の一つである。さらに、教員の部署長の部局が設置される一方で、その実務を担当する職員および職員組織は本部に属することもある。例えば、教員の教務部長の下で実務を担当する教務系組織は、事務局等本部の指示系統に属するように、教員組織と職員組織の2つの指示系統が並存するケースもある。

国立大学法人化を含め、近年は、学長のリーダーシップの強化や<sup>11)</sup>、フィディカル・ディベロップメント(FD)やスタッフ・ディベロップメント(SD)といった教職員の能力開発、教員中心の大学運営から教職協働による大学運営の転換と、大学経営を取り巻く環境は変化しているが、教員と職員の2つの職種による、複雑な組織構造で運営されてきたのが、大学組織の特徴である。

#### 1-2-2. 組織構造における大学図書館組織の特徴

ここでは、組織構造に焦点を当てて、大学図書館組織の特徴について述べる。前節で、大学図書館も部局組織であることを述べた。図書館の部署長は図書館長(メディアセンター長等も含む)で、この役職には原則教員が就く。一方、実際に業務やサービスを提供するのが図書館事務組織で、事務職員の部課長の指揮監督の下による運営が行われている。

この大学図書館組織で他の学内組織と最も異なるのが、専門職員および専任職員による運営の根拠が存在する点である。つまり「大学設置基準」であり、第三十八条第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」の記述である。この基準が大学図書館への専門職員ならびに専任職員の配置等を義務付けている訳ではないため、図書館職員の処遇については各設置主体の判断によるが、多くの大学で他の事務職員とは別枠で採用試験が行われたり、他の事務職員のジョブローテーションに加わらない人事制度が採られていたりするのは、この基準による影響が大きい。特に国立大学では、法人化後も国立大学法人等職員採用試験において、図書館職員の採用枠が継続されており、他の事務職員とは異なる人事体系となっている。

ここで、前節と併せて大学図書館組織の特徴をまとめると、以下の3点が挙げられる。

- (1) 大学図書館は部局組織であり、教員の図書館長の下に事務職員管理職の指揮監督で業務が遂行される図書館事務組織が置かれる
- (2) 「大学設置基準」第三十八条第3項における、専門職員と専任職員の規定の存在を背景に、大学図書館は他の事務職員とは異なる人事体系がとられるケースが多い
- (3) 法人化前の国立大学図書館の場合、人事制度に加えて国立学校設置法で附属図書館事務部の設置が定められていたことから、組織および職員が比較的固定される傾向がある。

### 1-3. 先行研究 -大学図書館組織の他部署との連携と組織再編-

前節で、「大学設置基準」や人事制度等を背景に、大学図書館組織は学内他部署と比較して組織の独立性が高く、職員も固定される傾向にあることを述べたが、イギリス、アメリカをはじめとする欧米においては Convergence という概念で、1980 年代より情報関連組織等他部署との組織統合を含んだ連携協力が行われるようになり、以降、大学図書館と他部署との様々な連携や組織統合がみられるようになった。我が国においても、1990 年代初頭より、一部の公立大学、私立大学で Convergence に類する図書館と情報関連組織との連携や組織統合がみられるようになった。詳細については各章で述べるが、ここでは本研究の課題へとつなげるため、先行研究とともに背景等について概略的に述べておく。

#### 1-3-1. Convergence

大学図書館における Convergence は、明確な定義はされていないものの、Field(2001)<sup>12)</sup> や筑波大学(2007)<sup>13)</sup> 等の記述から、電子リソースの出現とそれに対応するためのサービスモデルの検討のために、図書館と計算機センター等の情報関連組織が、組織統合を含めた連携を行うことと定義できる。1970 年代後半よりイギリスとアメリカで、連携・組織統合の議論・検討が開始され、1980 年代より積極的に進められた。電子図書館やハイブリッド・ライブラリー等の電子リソースの提供とそれを利用する利用者への対応として Convergence が検討され、2 組織のサービスを利用者が一箇所で享受できる点や、共同運営によるサービスの向上等のメリットがみられた<sup>14)15)</sup>。一方で、重複業務の解消やコスト削減といった目的で進められた背景もあり<sup>12)</sup>、その後、組織統合の要素を含んだ Convergence は失敗し、組織の再分離がみられるようになった<sup>13)16)</sup>。

この、図書館と情報関連組織の連携や組織統合は、我が国において 1990 年代以降、一部の公立大学・私立大学でもみられたが、欧米の動きと同様、後年、2 組織の再分離が行われるケースが目立つ結果となった。特に慶應義塾大学について、複数の関係者の文献における記述から、当時の組織統合の経緯、統合組織における成果と課題、再分離の要因等について知ることができる<sup>17)18)19)</sup>。

国立大学では国立学校設置法の規程から表立った組織統合はみられなかったが、大規模国立大学に設置された情報基盤センターと附属図書館による、「電子図書館」をメインテーマとした開発・サービス運用を通じた図書館との連携、そして、2 組織間の職員配置替えを含めた組織再編が行われた<sup>20)21)22)</sup>。

#### 1-3-2. 図書館機能における他部署との連携に関する言及

その後、日本では 2000 年代より、図書館機能における他部署との連携の必要性について述べた文献がみられるようになる。特に、当時の大学図書館の新しい機能・役割として注目されていた、機関リポジトリ<sup>23,24)</sup>、ラーニング・コモンズ<sup>25,26)</sup>、情報リテラシー教育<sup>13)</sup>の各関係資料においては、情報関連組織、研究支援組織等との連携による展開の必要性が述

べられている。さらに、2010年代以降は、リサーチ・アドミニストレーター(URA)との連携を中心とした新たな研究支援の可能性、さらに、研究支援を通じた大学図書館の新たな価値の付与についても論じられている<sup>27,28)</sup>。

### 1-3-3. 図書館・図書館職員への批判的な意見

一方、大学図書館組織および職員については、その独立性の高さ故に、他部署との交流や連携において批判的な意見もみられる。牛崎(2001)は、大学図書館業務が他部署からは見えにくく、かつ図書館職員のコストパフォーマンスの評価が低く見られる点を挙げている<sup>29)</sup>。また、吉武(2017)は、図書館職員の専門性向上の必要性を述べる一方、他部署でも活躍できる幅広さや柔軟さを身につけておく必要性を主張している<sup>8)</sup>。さらに、「図書館職員の人事政策課題について(提言)」(国立大学図書館協会人材委員会 2012)で実施された国立大学図書館を対象としたアンケートでも、図書館組織および職員の学内における「孤立」や組織の「固定化」が課題になっている現状が明らかにされた他<sup>2)</sup>、「大学図書館の整備について(審議まとめ)-変革する大学にあって求められる大学図書館像-」(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 2010)で述べられた職員の在り方を念頭に<sup>30)</sup>、従来の専門職としての処遇に対する批判的な意見も一定数集まっている。こうした批判的な意見も、他部署と統合した新組織や、他部署との連携したサービス展開、統合に伴う異なる職員とのコミュニケーション等において大きく影響すると考えられる。

### 1-3-4. 近年の日本の大学図書館組織を対象とした調査

ここでは、大学図書館組織の状況を質問調査した過去の調査を取り上げておく。なお、掲載順は、実際に質問調査を実施した時期に基づいており、実際に報告として公表された時期と順序が異なる。

[調査1] 1999年5月 国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会<sup>31)</sup>

「大学図書館の組織・機構及び業務の改善に関するアンケート調査」という調査名で、当時の国立大学図書館協議会が、法人化前の国立大学100大学を対象に調査を行った。

調査結果から分かる当時の特徴として、次の点が挙げられる。(1)当時は国立大学法人化前で定員削減等、国の政策が直接的に反映されており、図書館もそれに対応していた。(2)国立学校設置法下での運営であったことから、図書館組織は学部数に基づく規模別で明確に区分することができた。(3)当時、多くの図書館で行われていた対応として、「庶務・総務・会計系業務の事務局等組織への移管・一元化」「部局の図書業務の図書館への集約」「分館・部局図書室の中央集約」「電子図書館機能の推進」「研究開発室の設置」「情報関連組織との連携・協力」が主にみられる。(4)図書館機能の集約や他部署との連携はみられる一方、他部署との組織統合はみられていない。



[調査 2] 2004 年 10 月 国立大学図書館協会<sup>1)</sup>

国立大学法人化から半年後に行われた調査で、組織形態の変化を中心に、当時の図書館経営の現状・課題・展望について調査し明らかにしている。

調査結果の概要は本章冒頭で述べているので割愛するが、国立大学法人化および国立学校設置法の廃止で、図書館の名称変更や組織改編が相次いだことが分かる結果となっている。

[調査 3] 2006 年 11 月 筑波大学<sup>13)</sup>

文部科学省『先導的大学改革推進委託事業』の一環で発表された、『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書 -教育と情報としての図書館-(報告書)』において、日本の大学図書館の経営の現状を明らかにするために実施されたもので、設置主体は限定されていない。なお、調査は 2006 年に実施されたため、すでに国立大学は法人化されている。大学規模の相関分析についてはカーネギー分類を使用している。

調査結果から分かる当時の特徴として、次の点が挙げられる。(1) 5 割弱(45%)が、組織改編を行っている。(2) 「改組のきっかけ」は、「全学的な組織改革(33)」と「大学の改組(23)」が多くを占め、他部署を含めた大学組織全体の改革が図書館の組織改編をもたらしている。(3) 統合相手が情報関連組織以外に、研究支援組織、国際協力系組織などもみられる。(4) 組織改編の「プラス」と「マイナス」、「わからない」については、組織改編から最長でも 5 年程度ということで、「わからない」と回答した大学が多い。

[調査 4] 2010 年 1 月 国立大学図書館協会人材委員会<sup>2)</sup>

「図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査」として行われた。主目的はあくまでも人事、つまり図書館職員であるが、図書館組織に関する質問も設定されている。ただし、他部署との統合に対する評価を問う質問は設定されていない。

国立大学図書館協会経営問題委員会が 2004 年に実施した、「国立大学法人の図書館経営に関するアンケート」の結果と内容が類似しているが、組織改編の内容が多様化していることが分かる。特に、法人化前の「部課長制」および「事務長・単独課長制」組織の、法人化以降の動きについては、各大学で対応が様々であることが明らかにされている。

また、記述回答の内容から、法人化初年度(2004 年度)よりも後に組織再編を実施した大学が存在することを確認できる他、一部大学では、複数年の期間に、再度の組織改編や管理職ポストの変更を実施したことが明らかになっている。

なお、この調査以降、日本の大学図書館の組織に関する質問調査は行われていない。

#### 1-4. 先行研究に対する課題

前節では、大学図書館組織の他部署との連携と組織再編に関する先行研究を示したが、これらを受けて明らかになった課題を以下に示す。

[課題 1] 日本の大学図書館の他部署との組織統合・再編を扱った研究がみられない

海外では、Convergence や Collaboration を中心に、大学図書館と他部署組織の連携や組織統合に関する研究や資料が多くみられ、背景・要因、具体的事例、成果と課題等について確認することができる。一方、日本の場合、各大学の事例報告、当時の調査報告等から断片的に確認することができるものの、他部署との組織統合や連携そのものをテーマにした研究がみられない。

[課題 2] 近年の大学図書館組織を扱った研究や報告の減少

冒頭で触れたように、大学図書館組織再編に関する調査は、2012年3月に国立大学図書館協会人材委員会が人事政策課題をテーマに行った調査を最後に行われていない。加えてこの調査では組織再編の評価に関する調査が行われていないため、組織再編の評価に関する質問を含んだ調査の場合、2006年公表の国立大学図書館協会が最新の調査となり、すでに15年が経過している。図書館関係団体以外の、各団体の大学認証評価(大学基準協会、大学評価・学位授与機構、日本高等教育評価機構)においても、開館時間や資料・設備といったサービス面での評価は行われているが、組織体制については、大学基準協会の評価でわずかに確認される以外、評価対象とされていないことが、高池(2015)の研究によって明らかにされている<sup>32)</sup>。国立大学法人の中期目標・中期計画も第3期に入っており、さらなる変化の可能性も考えられるため、改めて現状を調査し明らかにする意義は大きい。

[課題 3] 長期年数を経た組織再編の評価が明らかにされていない

[課題 2]の理由によって、多くの国立大学図書館で行われた他部署との組織再編について、長期年数(法人化から15年)が経過したことによる成果や課題が明らかにされないまま現在に至っている。イギリスやアメリカのConvergenceに関する研究でも一定期間経過後の組織評価の必要性について述べられていることから、新組織発足から長期期間を経た評価は重要である。

#### 1-5. 研究課題の設定と研究手法

##### 1-5-1. 研究課題の設定

本研究の目的は、組織再編が行われた国立大学図書館組織における現状の評価について、過去の状況との比較、各大学への調査等から明らかにすることである。この目的を達成するため、本研究では以下の研究課題を設定した。

- (1) なぜ、組織統合・再編が進められたのか？（組織統合が行われた要因・背景）
- (2) 現在の国立大学図書館組織はどのような特徴を有するか？（国立大学図書館組織の現状）
- (3) 組織再編実施から 15 年以上の年数を経て、組織における新たな評価は得られるのか？そして得られた場合、どのようなメリットとデメリットが生じているのか？（成果と課題などの長期年数を経た組織再編の評価）
- (4) 現状の大学および大学図書館のサービスの観点から、今後の組織のあり方としてどのようなことを考察展望することができるのか？（国立大学図書館組織の今後のあり方の展望）

#### 1-5-2. 研究課題の詳細と研究手法

次に、上記の各研究課題に対する研究手法について述べていく。

研究課題(1)については、国立大学図書館組織の変遷の調査、および関係する研究・事例報告の調査から、組織統合の要因・背景についてまとめる。日本の図書館組織について論じた研究を中心に文献資料調査を進めるとともに、国立大学図書館組織の変遷については、各大学および大学図書館のホームページで公表されている情報をもとに調査する。

研究課題(2)では、法人化前の図書館組織との比較による組織改編実施状況の割合の算出、現状組織の特徴の分析と分類化、規模や構成学部等による国立大学グループ群と採用組織の相関性等から、国立大学図書館組織の現在の傾向を明らかにする。また、課題(3)で行う質問調査を作成するための事前調査にも位置付けている。用いる調査手法は Web 調査で、各大学および大学図書館のホームページで公表されている情報をもとに調査する。また、国立大学グループ群については、学術情報基盤実態調査の学部数に基づいた分類<sup>33)</sup>と、小藤(2021)が国立大学法人の財務分析で用いた 8 つのグループ群<sup>34)</sup>の 2 つを用いる。

研究課題(3)では、86 国立大学図書館を対象に、Web によるアンケート調査を実施する。課題(2)で行った組織調査を基に、組織別に質問を設定する。組織統合を実施した大学および他部署出身の一般事務職員も同じ組織に所属する大学については、現状組織の成果と課題を質問する。評価基準として、該当質問への回答状況(無回答や「特になし」が顕著な場合はその要因を分析)、先行調査における回答内容との比較分析等から、長期年数経過による新たな組織再編の評価が得られるかどうか、得られた場合はその内容を明らかにする。

そして、課題(1)から(3)の結果を踏まえ、現状の大学および大学図書館のサービスの観点から、今後の組織のあり方としてどのようなことを考察、展望することができるのかを考察し、研究課題(4)を達成する。

#### 1-5-3. 国立大学法人へ研究対象を限定した理由

なお、本研究では、大学図書館の設置主体を国立大学法人に限定して行う。その理由は次の通りである。

- (1) 従来組織の設置主体が共通し、規模ごとに基本的な組織の枠組みが統一されており、法人化前後の比較調査が可能なため
- (2) 法人化以降も国立大学法人等職員採用試験で図書系の採用枠を維持しており、図書系職員と一般事務職員の連携に関する調査を行える設置主体であるため(公立大学・私立大学の場合は、図書館職員の人事制度が各大学で異なるため)。

#### 1-6. 本研究の構成

第1章では、本研究の目的、設定研究課題、研究手法等を概説した。第2章では、過去の大学図書館組織を扱った文献と各大学の Web ページで公開されている情報をもとに、1949年の新制大学発足以降の国立大学図書館組織の変遷についてまとめる。また、国立大学法人化施行当時の国立大学図書館を扱った先行研究や事例報告、各大学で策定された第1期中期目標・中期計画の内容などから、法人化に伴い行われた国立大学図書館組織の再編の背景について分析する。第3章では、大学図書館の情報関連組織との組織再編や連携に至る背景、目的、具体的な動き、組織統合の成功要因と失敗要因等について、先行研究が豊富なイギリスとアメリカの *Convergence* および *Collaboration* に関する文献資料をもとに調査し明らかにする。ここで明らかにした要素を第4章以降の各種調査の結果と比較分析し、英米と日本の共通点、日本独自の特徴を明らかにする。第4章では、我が国における英米の *Convergence* に相当する動きについて、国立大学の他、国立大学に先駆けて進められた公私立大学の事例も交えて概説する。第5章では、2000年代以降に普及した各種大学図書館サービスにおける他部署連携の状況について、文献資料調査をもとにまとめる。第6章では、各大学・大学図書館がホームページ上で公開している情報から、2021年度現在の国立大学図書館組織の現状を調査し、構成部署、管理職の職位等の共通要素に基づいた組織の分類化と、分類された組織と各組織を採用した大学の規模やグループ群との相関関係を明らかにする。第7章では全ての国立大学を対象に質問調査を行い、他部署組織との組織再編ないし連携の状況、他部署と統合した組織における運営上の成果と課題について明らかにする。第8章では、第7章の調査結果、および第3章から第6章で論じた内容をもとに、長期年数経過後の統合組織の評価、他部署組織との連携のあり方の現状、海外との比較による日本独自の問題点について明らかにする。また、明らかになった結果をもとに、今後のあり方について考察、展望をする。そして、第9章で本研究の成果、研究の限界と課題を示す。

## 第2章 国立大学図書館組織の変遷と法人化後の組織再編の背景

第2章では、国立大学図書館組織がどのような変遷を辿ってきたのかを明らかにするとともに、法人化直後に発表された関連資料、各大学で策定された第1期中期目標・中期計画の内容分析から、法人化後の国立大学図書館組織の再編の背景について明らかにする。

### 2-1. 我が国の大学図書館組織に関する研究および議論

我が国の大学図書館組織をテーマとした議論や研究が多くみられたのは、1960年代から1970年代初頭にかけてである。当時の組織論のメインテーマは、本館と分館・部局図書室の関係であり、指示命令系統、人事、予算、資料管理といった様々な側面における、本館と分館・部局図書室の関係がもたらす課題を中心とした議論が展開されたり、当時の組織形態の現状調査と、調査結果に基づく組織の類型化を行った研究がみられたりした。

本館と分館・部局図書室の関係が注目された背景には、現在の法人化後にも継続する、国立大学の成り立ちが関係する。各都道府県の国立大学(新制)は、旧制大学、旧制高等学校、旧制専門学校、旧制師範学校等の統合・再編によって、1949年に発足した。この時点では、組織的に統合したものの、キャンパスについては統合前の各機関を引き継いだ大学が多数であった。図書館・図書室も同様で、発足当初は新制大学の母体となった旧機関の図書館・図書室が引き継がれた。

1952年に発表された「国立大学図書館改善要項及びその解説」<sup>35)</sup>では、図書資料の全学的な管理と全学的な利用を目指すべき姿として述べるとともに、その達成において、中央図書館と部局図書室の関係の明確化が課題である旨が指摘されている。そしてこれに対応する形で、各国立大学の旧機関から引き継いだ図書館・図書室の再編成が進められることになった。

#### 2-1-1. 大学図書館組織を扱った研究・事例報告

ここからは、1960年代から70年代に発表された先行研究や関連資料から、当時の国立大学図書館組織の特徴や課題について明らかにしていく。

##### (1) 『医学図書館』における分館・部局図書館(室)のあり方の検討

『医学図書館』10巻3号(1963年3月)<sup>36)</sup>では、当時の大学図書館組織における大きな課題であった、本館と分館・部局図書館の制度の在り方を考える特集が組まれている。医学部あるいは医科大学の図書館(以下、医学図書館)は、他の学部と比較して、その機能が大きく異なり独自性が高いことから(武居1963)<sup>37)</sup>、医学図書館の今後の在り方を検討する上でも本館と分館を中心とした組織論は、他の学問領域と比べて特に注目されていた。

この特集では、医学図書館を主体としつつも、専門領域を問わず大学図書館組織の本館と分館・部局図書館についての組織的特徴、問題点等についても詳しく述べられている。岩猿

(1963)は、国立大学図書館の分館が法令上明記された組織である一方、部局図書館が法令上明記されていない組織である点を述べた上で、医学図書館の多くが分館として位置づけられている点を、医学図書館界の実績と努力の結果であると評している<sup>37)</sup>。このように評価した理由には、法令上明記される分館では、図書館運営に係る予算申請が部局図書館と比べ容易であることが背景にあり、部局図書館を本館や分館に再編する意義の一つとみなすことができる。

部局図書館の当時の問題点については、当時東京大学附属図書館に所属していた青野(1963)も述べている<sup>38)</sup>。青野は200におよぶ東京大学の部局図書館について、大学の規模や研究組織の複雑化を背景に、図書館が分散することが自然な流れであるとした上で、過度な分散によって図書資料が当該部局の研究者に限定され、他の部局での利用が促進されない点を指摘している。

このように、部局図書館については、運営面とサービス面の両方で課題を有し、組織の再編成や相互協力によって解決されなければならないことが明らかにされており、相対的に分館のほうが組織的に優位であるとみなすことができる。しかしながら、分館の運営体系については法令上の規定がなく、各大学に委ねられたことから、各大学の事情を要因に様々な課題が生じている。

例えば大阪大学の場合、1960年に本館と3分館の体制に整備されたが、分館の人事権は部局が持ち本館には無いこと、分館の職員は各サービス対象の部局の業務を優先しなければならないこと、図書館予算の大半が部局負担のため図書館側が選書に関わることが難しいことなど、組織的に分館を整備したものの、実態は従来の部局図書館のままで運営が行われている。他の国立大学においても同様のケースがみられ、組織形態と実態が伴わない状態が、当時の国立大学図書館組織の分館制度の課題であったことが窺える(藤井ら1963)<sup>39)</sup>。

## (2) 国立大学図書館組織の本館と分館の関係(河田1968)<sup>40)</sup>

前項で、分館の運営体系は各大学で定められていたことを述べたが、本館と分館の関係から、当時の国立大学図書館組織の特徴を典型的に明らかにしたのが、河田(1968)である。

河田は、大学図書館が分館などの制度に基づいて分散化する要因として、「学問(学部・研究所)」と「地域」の二つを挙げ、「大学図書館における管理および運営における「一元化」に専念する組織の体制」という分館制度の定義づけを行っている。

その上で、複数の分類項目を提示し、本館と分館の関係を中心とした、当時の国立大学図書館組織の特徴を明らかにしている。特に複数の分類項目については、各館で構成される課数・係数、組織の所属および指示系統に基づく本館と分館の関係、本館の機能、本館と分館の所在地(距離)、本館の分館に対する分権化の度合いと、多様である。

その中でも所属および指示系統における分類については、(1)分館の所属が本館のみの組織、(2)分館の所属が本館と部局の両方、(3)分館が独立組織(東北大学医学部)の3種類に分けられることを示しており、先述の大阪大学の事例にもつながる結果となっている。

結論的な内容として、本館と分館の関連性が各大学で不明瞭であること、「分館制」と「部局図書館制」の2つが当時の大きな流れとなっていることが挙げられており、図書館組織の近代化が進められた過渡期であったことが推察される結果となっている。

### (3) 澤本(1968)による大学図書館組織の類型化<sup>41)</sup>

一方、図書館組織を構成する課や係等に注目して組織の類型化を行ったのが、澤本(1968)である。澤本は、大学図書館の特徴として同一大学内に複数の図書館が展開されることを挙げ、地理的要因、学問レベルの相違、主専門分野の相違、親機関の歴史的理由の4点をその要因として考察している。また、内部構造の特徴として、総務、整理、運用(閲覧)の3部門に大別される機能別組織が、当時の我が国の基本的な大学図書館組織であることを述べている。そして、これらの当時の特徴を踏まえた上で、I型からV型の基本的な類型と、それらを混合した類型を示している。分類基準は、河田(1968)と同様の本館と分館の所属および指示命令の関係の他、総務、整理、運用(閲覧)などの設置係の数や内訳も用いており、各類型における係数についてもまとめている。[表2-1]で、I型からV型までの類型の特徴を示す。

表2-1 澤本(1968)による大学図書館組織の類型

類型	各類型の組織の特徴
I型	分館や部局図書館を持たない単一の図書館に見られる組織で、「館長-事務長-係」の単純構造をとる。係については大学によって1つから4つまで幅広い。
II型	大学内に複数の図書館(室)を持つが、本館と他の部局図書館(室)の繋がりがなく、独立している組織。旧帝国大学に見られる組織形態。
III型	本館と分館で構成されるが、本館は総務系の係のみの窓口的役割を担い、図書館業務の係は各分館に配置される。地理的に離れた2つの専門学校が統合して発足した滋賀大学がその一例として示されている。
IV型	本館分館制で、本館も図書館機能を有する。分館の所属や指示系統は設置されている部局の分館長や学部事務長となり、本館の指示は受けない分散型組織。
V型	本館分館制で、IV型と同じ組織であるが、分館職員の所属や指示系統は本館の館長や事務責任者となる、集中型組織。

当時74校あった国立大学では、I型が24大学で最も多く、次に、分散型の本館分館制であるIV型が17大学となる。II、III、Vの基本型はそれぞれ5大学ずつ該当し、基本型の合計は56大学となる。一方、残りの18大学は、複数の基本型が複合的に取り入れられた組織となっており、国立大学のみでも組織の多様化と複雑化が進んでいたことが確認できる。

### (4) 同一大学図書館組織の変遷を扱った研究

先述の澤本(1968)では、同一の大学図書館組織の変遷についても明らかにしている<sup>41)</sup>。対象としているのは、慶應義塾大学北里記念医学図書館である。この図書館の特徴は、時代ごとに先進的なサービスをいち早く取り入れてきた点で、その動きが組織にも反映されて

いる。1950年までは総務、整理、運用(閲覧)の3部門で構成される標準的な機能別組織であったが、1951年に、日本初とされる複写相互貸借業務が導入され、運用係の一部門として組織に加わった。さらに、1959年の運用係の貸出と参考の2係への分離独立、1963年前期の新サービスの開発を担う調査研究部門の新設、同年後期以降の翻訳や文献分析等より研究支援に則したサービスへの展開とそれに伴う組織の拡大・細分化と、サービス拡大による同一図書館の組織の変遷を知ることができる。

この北里記念医学図書館の組織変遷については、当時の同館の職員であった津田の協力を得た旨が記されているが、のちに津田(1970)自身も北里記念医学図書館から医学情報センターへの移行の際に、アメリカの医学図書館の先進事例を交えて、当時の北里記念医学図書館が展開するサービスと、医学情報センター移行後の展望について述べている<sup>42)</sup>。医学情報センターへの移行は、1971年、慶應義塾大学内の4キャンパスに設置された図書館や研究室図書室の相互連携の推進と高度なサービスの効率的な実施を目的とした「研究・教育情報センター」への組織移行の一環として行われた。この動きの中で特筆すべき点が、事務責任者の下に位置する係が8係から3係に大幅減少した点である。北里記念医学図書館では、サービス拡大に合わせて基本的に係や担当が増設されてきたが、医学情報センターの移行に伴って、「総務担当」、「情報サービス担当」、「資料サービス担当」に集約再編された。従来の組織について津田は、「通常の図書館の組織から情報サービス関係の仕事を行うセクションが、癌細胞のように広がって、複雑に入り組んでいたものになっていた」と評し、細分化された組織が必ずしも効率的なサービス提供に結びつかなかったことを述べている。

このように、慶應義塾大学医学情報センターは、複写業務を皮切りに、文献検索、抄録作成、翻訳など、当時としては先進的なサービスの展開による独自の発展を遂げた。これらのサービスは塾内関係者に限らず、「全国的な国際サービス」として塾外にも展開することになった。しかしながら、当時の組織では塾内利用者のサービスと対外的な情報サービスの両立が困難になったことから、1972年に、センター内の情報サービス部門を「財団法人国際医学情報センター」として分離独立させた(1972 天野<sup>43)</sup>。

## 2-1-2. 我が国の大学図書館組織に関する研究と議論のまとめ

ここまで、我が国の大学図書館組織に関する先行研究と議論について概略的にまとめた。これらは1960年代から70年代初期に発表が集中している。大学全体では、戦後の大学制度発足から20年を迎えようとしていた時期で、当時の学生紛争への対応も含め、今後の日本の大学制度の近代化を検討しなければならない局面であったことが考えられる。大学図書館についても同じ時期に、大学図書館職員の専門職員としての地位確立や、学内での待遇向上を目指すべく、大学図書館の業務内容の特質性を明示化した『業務分析』の作成が行われており<sup>44)</sup>、職員・組織の両側面で、大学図書館の近代化の動きが高まっていた。

組織については、法的根拠が存在しない部局図書館(室)への対応、同一大学での分散管理による全学的利用の阻害、大学間での分館制度の運用の違いなどが課題として挙げられ、そ



の対処の一つとして、当時の大学図書館組織調査が行われ、共通要素に基づく組織分類が行われた。

ただし、我が国における本格的な大学図書館組織の現状を調査した研究は、本節で示した河田(1968)と澤本(1968)のみに留まっており、1970年代中期以降は大学図書館組織が研究テーマとなることはほとんどなくなった。特定地域の公立大学や一部の私立大学での当時の状況をまとめた資料は確認されるが<sup>45)</sup> <sup>46)</sup>、全国的な調査研究はみられなくなった。特に国立大学は、1970年代中期から1990年代中期頃までの状況を確認する場合、個々の大学の情報を参照しなければならない。

そこで、次節では、各大学および大学図書館の公開情報、関連資料をもとに、国立大学法人化前までの国立大学図書館組織の変遷について明らかにしてみる。

## 2-2. 我が国の国立大学図書館組織の変遷調査 -国立大学法人化前までの動き-

ここからは、国立大学法人化前までの我が国の国立大学図書館の変遷調査の結果をまとめる。先述の調査以降、法人化前の各国立大学図書館組織の形態については、熊谷ら(1988)<sup>47)</sup>の文献で一部の組織を、国立大学図書館協議会図書館組織・機構特別委員会(当時)が公表した調査(1999)<sup>31)</sup>で1999年当時の全ての国立大学の組織形態を確認することができる。ただしこれらの調査は、1988年ないし1999年時点での状況を示したものであり、過去の変遷については扱っていない。

一方、一部の国立大学図書館では、それぞれの図書館の沿革をホームページ上で公開している。さらにその一部では、沿革の中に図書館組織の変遷も含んでおり、断片的ではあるものの、国立大学図書館組織の変遷を調査し明らかにすることができるのではないかと考えた。

今回、全86国立大学図書館のホームページを調査したところ、以下の大学で、図書館組織および部・課・係などの事務組織の変遷を公表していた(表2-2)。

表 2 - 2 沿革で図書館組織の変遷を公表している国立大学

北海道大学	北海道教育大学	室蘭工業大学	小樽商科大学(-2010)
帯広畜産大学(-2014)	旭川医科大学	北見工業大学	弘前大学
岩手大学	東北大学	宮城教育大学	山形大学
福島大学(-2014)	東京大学	東京医科歯科大学(-2003)	東京外国語大学
東京学芸大学	東京農工大学(-2018)	東京工業大学	東京海洋大学
お茶の水女子大学(-2012)	一橋大学	茨城大学(-2004)	筑波大学(1973-)
群馬大学	横浜国立大学(-2016)	新潟大学	上越教育大学(1978-)
山梨大学(-2016)	信州大学	富山大学	金沢大学
岐阜大学	静岡大学	浜松医科大学(1973-)	名古屋大学(-2004)
三重大学	滋賀医科大学(1974-2015)	京都教育大学	大阪教育大学
和歌山大学	鳥取大学	島根大学(-2006)	岡山大学
山口大学	徳島大学(-2016)	鳴門教育大学(1981-)	香川大学(-2008)
愛媛大学	福岡教育大学(-2012)	長崎大学	熊本大学
大分大学	宮崎大学	鹿児島大学	鹿屋体育大学(1981-)

(注 1) (西暦-) : 1949 年より後に開学した大学の開学年

(注 2) (-西暦) : 表示西暦より後年は非公開

(注 3) 次の大学は、統合前の大学図書館の沿革も含む

(東京海洋大学、山梨大学、島根大学、香川大学、宮崎大学)

本節では上記大学図書館組織の個々の変遷もとに、国立大学図書館組織全体としての傾向を明らかにしていく。年代については概ね 10 年で区切ることとし、1949 年から 1959 年、1960 年から 1969 年、1970 年から 1979 年、1980 年から 1989 年、1990 年から 2004 年(法人化実施前年)で進めていく。

#### 2-2-1. 1949 年から 1959 年の動き

1949 年、既存の旧制国立大学の再編に加え、各都道府県の旧制高等学校、専門学校、高等師範学校等が統合して新制の国立大学が誕生したことで、国立大学は各都道府県に設置されることになった。先述のようにこれらの大学は組織的に統合したものの、キャンパスについては統合前の各機関を引き継いだ大学が多数で、図書館・図書室も大半が旧機関の図書館・図書室の継続使用となった。

発足当初は多くの大学が、庶務や会計業務等を行う管理系 1 係と、図書系 1 系の構成となっている。管理職等責任者のポジションとして、事務長や係長が置かれていたことが分かっている大学もみられる。その中でも名古屋大学は新制大学発足時点で最多の 5 係を持ち、和漢書と洋書で目録係を分けている等、すでに大規模な組織を擁していたことが推察できる。

◆1949年から1950年代前半の組織

2 係体制(総務・司書など)：室蘭工業大学，東京外国語大学，お茶の水女子大学，  
茨城大学，富山大学，鳥取大学，島根大学 他

3 係体制(総務・図書系 2 係など)：北海道教育大学，東京工業大学，京都教育大学(1954  
年に 2 係へ移行)，和歌山大学，愛媛大学，熊本大学

5 係体制：名古屋大学(庶務・会計・和漢書目録・洋書目録・閲覧)

1950 年代後半から、先述の澤本(1968)が述べている、総務、整理、運用(閲覧)の 3 部門に大別される機能別組織への移行がみられるようになる。

◆1950 年代後半から 1960 年の組織

3 係体制(総務・整理・運用など)：山形大学，東京商船大学，茨城大学，富山大学，  
静岡大学

2-2-2. 1960 年から 1969 年の動き

1960 年代は、河田(1968)や澤本(1968)が示しているように、部局図書館の分館への再編、それに伴う組織の編成、そして係数増加などの組織の拡大がみられるようになる。大規模国立大学では、管理職ポストに部長級を配置し、機能別の担当を課単位とする「部課長制」が導入された。他の大学では事務長制のままで係の増加が相次ぎ、図書系単独系の整理係と閲覧係への分離と、業務別に組織を細分化する動きや係の新設がみられる。また、事務長がトップの図書館事務部の体制構築がみられ始める。

◆1960 年代の組織(1) 部課長制(事務部長，整理・閲覧 2 課)の導入大学

東京大学(1961 年)，北海道大学，東北大学，名古屋大学(以上 3 大学 1965 年)

◆1960 年代の組織(2) 事務長制組織

2 係体制(総務・司書など)：小樽商科大学，北見工業大学，金沢大学

3 係体制(総務・整理・運用など)：東京医科歯科大学，東京商船大学，  
お茶の水女子大学，京都教育大学，香川大学

4 係体制(総務・受入・目録・閲覧)/(総務・整理・閲覧・参考)など

：北海道教育大学，茨城大学，島根大学，福岡教育大学

5 係体制(総務・整理・受入・学術情報・閲覧など)：一橋大学，愛媛大学

1963 年の『医学図書館』の特集にもあったように、医学部の図書館は分館として整備されるようになったが、それに伴って、分館事務組織にも係制度が導入されるようになった。

◆1960年代の組織(3) 分館へ係を導入した大学

富山大学：本館4係, 分館2係

徳島大学：本館3係, 医学部分館2係

熊本大学：本館5係, 医学部分館2係

1960年代の我が国の大学図書館の近代化で特筆すべきなのが、東京大学附属図書館である。文学部教授であった岸本英夫は、1960年に図書館長に就任すると、東京大学内の図書館・部局図書館の近代化を行うべく、様々な改革案を提示し、実行に移していった<sup>48)</sup><sup>49)</sup>。当時の東京大学は、300を超える部局図書館・研究図書室を有する反面、所蔵資料の利用が当該部局所属の利用者に限定される状況で、他学部・研究科の利用が困難な状況にあった。

この状況は、旧制大学時代の東京帝国大学図書館の運営のあり方が影響したと示唆される。河村(2012)によると、東京帝国大学時代の図書館は、ドイツの大学モデルである研究型モデルの影響を受け、附属図書館が部局図書館を管理するような関係ではなかったとされる<sup>50)</sup>。また、河村(2018)は、東京帝国大学の各部局図書館は、各学問領域の制度や文化を背景に、選書をはじめとする図書館運営のあり方に差異がみられた点を明らかにしている<sup>51)</sup><sup>52)</sup>。これらの背景が戦後の新制大学発足後も残ったことから、岸本による東京大学附属図書館の近代化が進められた。

こうした、東京大学内の蔵書の利用が妨げられる状況を改善するため、岸本は次の4点を改善計画の柱に掲げた。(1)全学総合図書目録130万枚(ユニオンカタログ)の作成、(2)東大の機構としての附属図書館体制の確立、および部局図書館の連絡調整、(3)指定図書制度の強化、(4)総合図書館の近代的改装。

特に、大学内の蔵書の全学的な利用を可能にするためには欠かせない、総合図書目録の作成は、各部局図書室の目録の撮影→アメリカのゼロックス社に撮影フィルムを送付→ゼロックスからカード目録(原本)が届く→業務用にカード目録を複製するという流れで行われた。撮影したカードは約66万枚に及び、1年以上の作業を要した。

この他、指定図書の整備、学生館外貸出の開始など、学生の図書館利用環境の向上、館内冷暖房・エレベーター・電動書架等図書館設備の近代化なども、岸本の下で進められた。

図書館組織についても整備され、岸本が館長在任中に、部課長制の導入(1961年1月)、3課16係体制の移行(1962年4月)など、図書館改善計画を実行するための組織体制も整えられた。

これらの改善計画は、アメリカの大学図書館を参考にしており、岸本や当時の図書館職員が視察のために渡米をしていた。また、アメリカの大学図書館長を日本に招いて、大学図書館の近代化をテーマに講演会を開催するなど、視察や当事者との交流を通じて改善を推進していたことが確認できる。

これら岸本が先頭に立って行った東京大学附属図書館の様々な改革は、東京大学だけでなく、日本の大学図書館全体の近代化にも繋がっていった。

### 2-2-3. 1970年から1979年の動き

1970年代以降も組織拡大の傾向は続いており、1960年代に大規模国立大学に導入された「部課長制」が、大規模国立大学以外の大規模・中規模大学でも導入され始める。1973年に東京教育大学の母体として開学した筑波大学では、全国に先駆けて情報検索・情報処理を担当する「学術情報課」が発足し、3課体制の部課長制となっている。事務長事務部でも引き続き係数の増加がみられ、閲覧係から参考係の分離独立が主にみられる。

1970年代前半より、「一県一医大構想」による国立単科医科大学の開学が始まる。単科医科大学の図書館事務組織は、「図書課」という課組織で、かつ事務局や教務部の傘下組織であることが特徴である。

#### ◆1970年代の組織(1) 部課長制(事務部長, 整理・閲覧2課)へ移行

筑波大学(当初2課→1979年に学術情報課を加えた3課体制に)

東京学芸大学, 東京工業大学, 一橋大学, 横浜国立大学, 静岡大学, 山口大学,  
熊本大学, 鹿児島大学

#### ◆1970年代の組織(2) 事務長制組織

3係体制: 室蘭工業大学, 小樽商科大学, 北見工業大学, 東京外国語大学,  
東京水産大学, 金沢大学

4係体制: 東京医科歯科大学, お茶の水女子大学, 香川大学,

5係体制: 福島大学, 鳥取大学, 島根大学

6係体制: 長崎大学

#### ◆1970年代の組織(3) 分館がある大学

大阪教育大学: 本館3係, 2分館各1係

和歌山大学: 本館3係, 分館1係

徳島大学: 本館3係、医学部分館3係

#### ◆1970年代の組織(4) 単科医科大学の図書館組織

事務局教務部図書課: 旭川医科大学, 浜松医科大学(2係), 島根医科大学(2係)

事務局図書課: 山梨医科大学, 香川医科大学

教務部図書課: 滋賀医科大学(2係), 宮崎医科大学(2係)

### 2-2-4. 1980年から1989年の動き

1980年代は、「今後における学術情報システムの在り方について(答申)」<sup>53)</sup>の発表を受け、大学図書館の業務電算化導入と、情報処理・情報検索に基づく情報調査業務の拡大が進められることになった。こうした流れを受ける形で、これまでの「整理」「閲覧」といった

課名や係名が「情報」というキーワードを冠したものに置き換えられた。また、職員制度でも新たな動きがあり、1983年に「図書館専門員」の配置が開始される。

組織の動きとしては、6大学が部課長制へ移行した。事務長制組織の係数増加の動きは1970年代と比較して収まっていく。また、1970年代の単科医科大学開設に続き、地方の教育系・体育系単科大学が開設される。

1988年には、文部省(当時)の訓令に基づいて、部課長組織の課の名称の変更が行われた。整理課は情報管理課、閲覧課は情報サービス課、学術情報課は情報システム課に、それぞれ変更した。部課長制以外の大学の係でも、「システム」や「サービス」が含まれる名称への変更がみられた。

ちなみに、この部課長組織の課名変更については熊谷ら(1988)が、課名変更の背景について述べている<sup>47)</sup>。そこでは、(1)「国立大学図書館の活性化」や「新しい機能を適切に果たすこと」を目的に、文部省(当時)が課名変更を進めたこと、(2)「国立大学及び国立短期大学の事務局等の部及び課に関する訓令の一部を改正する訓令(昭和63年訓令第16号)」の制定によって行われたことの2点を、直接的な動きとして述べている。また、熊谷らは課名変更の背景として、大学図書館のサービス増加、サービス内容の変容に伴う業務比重の変化(整理業務の人員逡減と参考業務の逡増)、そして、学術情報システムの構築を筆頭としたコンピュータ・ネットワークによるサービス展開などを考察的に述べている。さらに、この課名変更の動きが大学図書館から発せられたものでなく、「青天の霹靂」という印象を図書館職員に与えるようなトップダウン的な状況で進められていたことも指摘している。

◆1980年代の組織(1) 部課長制(事務部長,情報管理・情報サービス・情報システム3課)  
北海道大学, 筑波大学, 名古屋大学, 九州大学

◆1980年代の組織(2) 部課長制(事務部長,情報管理・情報サービス2課)へ移行  
弘前大学, 新潟大学, 金沢大学, 三重大学, 愛媛大学, 長崎大学

◆1980年代の組織(3) 事務長制組織  
4係体制: 室蘭工業大学, 北見工業大学, 東京外国語大学, 和歌山大学, 徳島大学  
5係体制: 福島大学, 茨城大学, 富山大学

◆1980年代の組織 (4)単科大学(教育系・体育系)の図書館組織  
事務局教務部図書課: 上越教育大学(3係)  
教務部図書課: 鳴門教育大学(3係)  
事務局教務課内に図書系2係設置: 鹿屋体育大学

## 2-2-5. 1990年から2004年の動き

1990年代中期頃までは、8大学の部課長制への移行、図書館専門員の配置、各大学図書館の係を中心とした内部組織の再編成と、従来の同様の動きが中心であった。

しかしながら、1999年代末期より、これまでの枠組みとは異なる再編が行われることになる。一つは大規模国立大学等の大規模大学での、情報基盤センター(図書館の一部)と電子図書館への対応を中心とした「附属図書館研究開発部門」の設立で、1999年に行われた。この再編については、情報関連組織について論じた第4章で詳しく述べる。そしてもう一つが、2002年から開始された、同一地域や共通学問領域における国立大学統合に伴う図書館事務組織の再編で、従前の部課長制や事務長制・課長制とは異なる枠組みの組織が発足した<sup>54) 55)</sup>。すなわち、国立大学設置法で定められていた図書館事務組織の枠組みの改編が、国立大学法人化を待たずに行われていたということになる。

◆1990年代の組織(1) 部課長制(事務部長, 情報管理・情報サービス2課)へ移行  
山形大学, 茨城大学, 群馬大学, 信州大学, 富山大学, 岐阜大学, 鳥取大学, 徳島大学

◆1990年代の組織(2) 内部系の再編成  
係数の増加: 滋賀医科大学(3係→4係), 香川大学(4係→5係)  
係数の減少: 福島大学(5係→4係), 東京医科歯科大学(4係→3係)

◆1990年代の組織(3) 大学統合に伴う図書館組織の改編  
東京海洋大学(東京水産大学+東京商船大学): 事務長制の附属図書館事務部  
山梨大学(山梨大学+山梨医科大学): 学務部図書課  
島根大学(島根大学+島根医科大学): 事務局学務部図書課  
香川大学(香川大学+香川医科大学): 事務局研究協力部図書情報課  
大分大学(大分大学+大分医科大学): 事務局総務部学術情報課  
宮崎大学(宮崎大学+宮崎医科大学): 学術研究協力部情報図書課

## 2-2-6. 法人化前までの国立大学図書館組織の変遷についてのまとめ

ここまで、過去の我が国における大学図書館組織を扱った先行研究と、各大学のホームページを対象としたWeb調査から、新制国立大学発足の1949年から法人化直前の2004までの国立大学図書館組織の変遷について、各大学の変遷の内容と国立大学図書館組織全体の傾向を明らかにした。

発足から1960年代までは、旧制の教育機関の枠組みを継続していたこともあり、図書館、そして図書館組織の枠組みが各大学で異なっていたことを、河田(1968)や澤本(1968)の研究から確認することができる。当時は、本館と分館・部局図書館の在り方、本館と分館の運

営上の指示系統、所蔵資料の全学的なサービス展開の推進などが、組織体制の課題となっていた。

その後、大規模・中規模大学への部課長制の導入、係数の増加など、図書館資料、サービス対応の増加に対応する形で、各図書館組織はおおむね拡大路線を辿ることになった。

1980年代以降は、従来の図書館サービスから、コンピュータ・ネットワークを主体とするサービスへの転換を受け、部署名の変更、一部大学での情報関連組織との連携がみられるようになった。そして2002年の一部国立大学における大学統合で、既存の図書館事務部以外の組織枠組みが登場し、2004年3月の国立大学法人化へとつながる流れとなっていることが明らかになった。

法人化直前の組織枠組みの特徴としては、(1)大規模大学・中規模大学は事務部長の部課長制、(2)中規模・小規模大学は事務長制、(3)1970年代以降に開設された単科医科大学・単科教育大学は事務局下の総務部や教務部の傘下に図書課を設置と、規模や大学の種類に応じて組織形態が定められていたことが挙げられる。

### 2-3. 国立大学法人化後の大学図書館組織

2003年7月に国立大学法人法等関係6法が成立し、同年10月の施行を経て、2004年4月に、全国の国立大学が国立大学法人へと移行した。そして、法人化によって、大学図書館経営は大きく変化することになった。特に組織については、事務部の組織再編、図書館全体の組織再編、さらには「附属図書館」の名称変更等、これまでの国立大学図書館ではみられなかった変化が一度にもたらされた。

ここからは、国立大学法人化によって、国立大学図書館組織がどのように変化したのかを、主に法人化直後の文献資料をもとに明らかにしていく。

#### 2-3-1. 国立大学法人化の概要

国立大学法人化に関する文献資料は数多く存在するが、まずは、文部科学省の資料<sup>56)</sup>をもとに、国立大学法人化について確認する。

国立大学法人法制定の目的は、「国立大学を各大学ごとに法人化し、国立大学法人を設立すること」、および「大学共同利用機関を再編の上法人化し、大学共同利用機関法人を設立」で、国立学校設置法に基づいて設置されていた国の機関を、統合を含めた再編を経て、個々の独立の法人とするものであった。

そして国は、国立大学法人化の制度のねらいについて、以下の点を示している(表 2-3)。



表 2 - 3 国立大学法人化のねらい

(参考:文部科学省ホームページ 「国立大学法人法の概要」<sup>56)</sup>)

国立大学法人化のねらい	具体的な内容
(1)「大学ごとに法人化」し、自律的な運営を確保	予算、組織等の規制を大幅に縮小し、大学に決定の権限を移譲
(2)「民間的発想」のマネジメント手法を導入	役員会によるトップマネジメント、経営協議会での全学的観点による経営
(3)「学外者の参画」による運営システムを制度化	学外役員制度の導入、経営協議会や学長選考会議への学外者の参画
(4)「非公務員型」による弾力的な人事システムへの移行	能力・業績に応じた給与システム、兼職等の規制撤廃、学長の任命権による全学的な人事
(5)「第三者評価」の導入による事後チェック方式に移行	第三者機関による大学の教育研究実績の評価、結果の大学の資源配分へ反映、情報公開

また、使途の制限撤廃と翌年への繰越が可能になった運営費交付金、中期目標の策定と中期計画の認可、国立大学法人評価委員会による中期目標終了時の評価、大学評価・学位授与機構による教育研究の中期目標の評価など、国との関係も大きく変化した。

文部科学省では、第1期中期目標期間が終了した2010年に、国立大学法人の現状や法人化による成果と課題を調査し、同年7月に「国立大学法人化後の現状と課題について(中間まとめ)」をまとめた<sup>57)</sup>。この「中間まとめ」も公表からすでに10年以上が経過しているため、2021年現在と状況が異なると思われるが、経営から教育研究体制に至る広範囲な観点での国立大学法人の成果と課題を確認することができる。

教育並びに研究活動においては、広範囲の観点から成果と課題の両方が挙げられている。成果については、教育活動の質の向上、学生支援体制の充実、競争的資金・科学研究費補助金等の獲得額の増加、地域や社会との連携の拡大などが述べられている。課題については、教員の教育負担や事務負担の増大、学問分野間の研究費の格差、人的・地理的な要因による大学間格差の拡大、附属病院における人材養成機能の低下、附属病院の診療負担の増加による研究時間の減少などが述べられている。

一方、経営面・管理運営面においては課題が目立つ結果となっている。経営能力の不足や学内意思疎通の不足による学長のリーダーシップの課題、種々の会議の形骸化、人件費削減による常勤職員や若手職員の減少、他法人との人事交流の停滞、設備老朽化への対応のための財源確保、中期目標・中期計画に係る諸作業の負担など、当初の国立大学法人化のねらいに位置付けられていた項目における課題がみられるのが特徴である。

国立大学法人化からすでに15年以上が経過し、6年ごとに策定される中期目標・中期計画も第3期に突入している。国立大学法人化全体については、法人化後の成果と課題、法人化そのものに対する賛否の意見などが様々な者から発言されているが、ここでは概要的な説明に留め、次節より、国立大学法人化による国立大学図書館の変化について述べていく。

## 2-3-2. 文献資料で明らかにされている法人化による国立大学図書館への影響

ここからは、国立大学法人化によって国立大学図書館がどのような影響を受けたかについて、主に図書館関係者および関係機関による文献や調査報告書をもとに述べていく。図書館は他の部局等と比較して国立大学法人化に対する関心が高かったと思われ、当時の図書館職員による事例報告を中心とした文献、国立大学図書館協会主催のシンポジウムの開催、国立大学図書館協会による図書館経営や人事制度に関する調査とそれらをもとにした提言などが数多く公表されている。まずは、図書館組織以外の法人化による変化について概観する。

### (1) 法人化と国立大学図書館（組織以外での文献資料における言及）

法人化による国立大学図書館の在り方について、全般的に述べているのが三浦(2004)である<sup>58)</sup>。三浦は当時、文部科学省研究振興局情報課長で大学図書館行政を担当しており、大学行政の立場から、法人化における大学図書館の臨み方について多面的に述べている。大枠は、(1)経費節減や業務の効率化といった民間的発想の導入、(2)予算確保・学内成果物の発信をはじめとした学内への説明の努力や貢献、(3)地域住民への開放・類縁施設との連携・産学連携、(4)留学生利用者・海外レベルでの図書館相互協力等の国際化および国際競争力強化、(5)研修・自己啓発活動や職員の流動化等の図書館職員の採用・育成の推進、以上の5点である。概ね、国が掲げた国立大学法人化のねらいに沿った内容であるが、学術情報発信機能としての図書館および図書館職員の今後の在り方にも意識した内容となっている。組織に関する直接的な言及はされていないが、学術情報発信機能の整備について、情報処理関連施設等との協力について述べている。

図書館職員については、長坂(2005)<sup>59)</sup>と星野(2007)<sup>60)</sup>が、それぞれの所属大学の事例を交えて言及している。前者では、著者の当時の所属である京都大学を事例に、大学の中期目標を実現するための図書館独自の中期計画の策定とそれに対する図書館職員の取り組み、50以上の図書館・室による共同利用体制と合理的な共同業務処理体制の構築を目指して発足した「京都大学図書館機構」、大学の人事制度改革に則した図書館職員の人事制度の検討等について述べている。特に「京都大学図書館機構」の発足は、長い歴史を辿ってきた部局図書室制度に何らかの変化が生じる可能性を持つという意味で、大学図書館組織においても注目すべき出来事である。後者では、著者の当時の所属である東京大学を事例に、大学内における図書館職員の位置付けのあり方、業務内容や図書館職員の専門性の検討に基づいた人事評価制度について述べている。この中では、国立大学法人化後の図書系職員に関する検討内容について触れられており、「図書館職員を特別扱いするのではなく同じ事務系職員に含めるべきだ」という意見の者が少なくないことが述べられている。国立大学図書館組織が原則図書系職員で構成されてきた点を考慮すると、職員の位置付けの変化が、組織、さらには経営やサービスにも何らかの変化をもたらすという点で、注目できる発言である。

稲垣(2004)は、図書館が関係する部分を中心に、国立大学の法人化に伴う財務会計制度の変更について述べている<sup>61)</sup>。従来の国の財政法や会計法等に基づく「官公庁会計方式」から、一般企業で用いられる「企業会計原則」と非営利の法人に対応した「独立行政法人会計基準」を基本としつつ、国立大学法人の経営上の特質を考慮に入れた、「国立大学法人会計基準」による財務会計制度へと変更された。図書館については主に図書をはじめとする資産について概説しており、組織に関する直接的な言及はみられないが、図書の資産管理上の管理システム機能の対応について述べている部分を、情報関連組織との関わりの可能性について考えることができる。

以上、国立大学法人化に伴う図書館における制度的な変化について、組織以外の側面を概観した。職員制度については最終的には各法人の方針に委ねられるが、原則、採用方法が全国で統一されている点は、法人化前を引き継いでいると言える。また、会計制度については、その基本的枠組みは共通しているため、大学間での大きな差異はみられにくい。その一方で組織については、法人化前の国立学校設置法で定められた形態から大きく変化することになった。さらに、その形態も各大学の学内全体の組織の方針によって多様化することになった。

## (2) 法人化と国立大学図書館（図書館組織に関して論じた文献資料から）

国立大学法人化に伴う図書館組織の統合・再編は、法人化施行直後から多くの大学で実行された。国立大学図書館協会では、法人化直後の2004年秋に組織を含んだ図書館経営に関するアンケート調査を実施した<sup>1)</sup>。この結果は2006年3月に「法人化のなかの国立大学図書館経営」として公表されたが、回答した大学の約8割が組織改革を実施もしくは検討をしていることが判明している。より具体的には、中期目標・中期計画に基づく組織改編を行った大学が存在する点、情報系組織や研究協力系組織との統合や連携を行った大学がみられる点、さらには、国立学校設置法で定められていた「附属図書館」の名称変更が行われた点など、法人化前とは一線を画す図書館組織の刷新が行われたことが確認できる。

また、参照元が定かではないが、諸富(2005)は、法人化から1年程度経過した時点での図書館組織の状況について紹介している<sup>62)</sup>。これによると、法人化前の95大学における図書館組織の内訳は、部課長制組織が36館、事務長制組織が40館、教務部等に所属する課制の図書館が19館であったが、法人化後は統合で国立大学が83館に減少し、図書館単独組織が40館、教務部や学務部等学生系の部に属する組織が10館、学術情報部や研究協力部等の研究系の部に属する図書館組織が23館、事務局や総務部の所属が10館へと変化したことを述べている。割合で見ると、図書館単独組織が法人化前80%から法人化後48%への減少となっている。そして、この変化について諸富は、図書系に特化した部課長級ポストの確保が難しくなっていることを指摘するとともに、このことによる図書系部課長の減少の進行、学内における図書館の立場の弱体化、国立大学図書館界全体の弱体化の懸念を示している。

上記の調査情報を総合すると、(1)多くの大学で組織改編を実施し単独の図書館組織が大きく減少、(2)情報系や研究系等の他部門組織との統合を実施した図書館の増加、(3)組織再編に伴う図書系部課長の減少とそれに伴う懸念の発生、といった点が、法人化後の国立大学図書館組織の特徴であると言える。

### (3) 法人化後の国立大学図書館組織再編の具体例

国立大学法人化直後の2004年11月に開催された、「法人化後の大学改革と大学図書館の在り方(第17回国立大学図書館協会シンポジウム)」では、当時、組織再編を実施した国立大学図書館の事例報告が行われた<sup>63)</sup>。特に、情報関連組織をはじめとした他部署との統合・再編を行った大学図書館について、組織再編の目的・背景、改組のメリットとデメリット、現状などを確認することができる。ここでは、同シンポジウムで事例報告を行った、三重大学、東京工業大学、埼玉大学、北陸先端科学技術大学院大学の事例を紹介する。

#### <三重大学>

法人化後、三重大学の図書館事務組織は「図書・情報部」に名称を変更し、本部事務局に属することになった。情報・図書部は情報管理課、情報サービス課、情報基盤課の3課で構成され、図書館業務は情報管理課と情報サービス課の2課体制で、法人化前と変更されていない。なお、情報基盤課は法人化前、情報推進室という名称で、総務部に属する組織であった。

法人化後の組織体制の変化によるメリットについては、附属図書館長を兼務する大学理事と図書・情報部長のライン確立による情報関連の企画・立案の促進、図書館職員と情報関連部署職員の人事交流の促進、情報関連業務への理解と協力、図書館に対する一般事務職員の認識の向上、図書系以外の職員増加による全学的な情報の入手の機会増加といった点を挙げている。

また、三重大学では当時、附属図書館と総合情報処理センターを一体化した総合情報メディア館の設置が計画されていた。インフラ構築機能、情報リテラシー強化機能、学術ポータル機能、コンテンツ形成機能、研究開発機能の5つの機能を担う組織として構想された。経営戦略を図書館が、機能を実行する技術の提供を総合情報処理センターが、それぞれ担当することになっていた。同センターの特徴として、当時の大学の目的であった、広報・情報・国際戦略の一元管理を目指した体制構築が反映されていた点が挙げられ、教育実践総合センター、附属病院医療情報部等、他の組織の総合情報メディア館への吸収統合、留学生と教職員・学生が交流する場である国際交流サロンの図書館内への設置の検討等、様々な部署との組織統合・連携が行われていた。

#### <東京工業大学>

東京工業大学では、「大学運営の専門職能集団としての機能発揮が可能となる組織編成、職員採用・養成方法を見直す」という基本方針のもとに、企画立案部門、実務執行部門、部局実務部門の3つに事務組織の再編を実施した。図書館事務部門は学術情報部の情報図書課に置かれることになった。学術情報部は、情報図書課(図書館・博物館・学内成果物)、情報基盤課(学内ネットワーク)、情報システム企画課(事務電算管理・電子事務局構想)の3課で構成され、実務執行部門に位置付けられることになった。

図書館の組織再編を含めた学術情報部の発足の目的は共通業務の一元化で、「情報」というキーワードの下に組織を統合したもので、研究協力課の業務だった研究者情報システムの運用および博物館資料の管理・展示業務を情報図書課へ移管するなどの、業務単位の移管も行われた。

組織再編のメリットについては、大学経営者との直接的な意思疎通による全学的視点による議論の構築、重要事項以外は館長の判断で意思決定が可能な点、情報関連業務の一元化による連絡調整の迅速化、縦割り体制から連携体制への変化、事務局長や部課長の判断による係体制の変更が可能になったことを挙げている。

一方でデメリット・課題として、学長・理事・事務局長等上層部との打ち合わせの増加や情報関連業務の集約と一課体制への移行が、中間管理者の多様な業務内容と業務量の増大及び責任範囲の拡大につながった点を指摘している。また、東京工業大学では図書委員会が廃止されたため、図書館運営に対する若手研究者の意見が汲み取りにくくなったことも、懸念材料として挙げている。

#### <埼玉大学>

埼玉大学では、図書館と情報メディア基盤センターの機能の一元化を目的に、IT基盤整備、IT教育開発・支援、学術情報収集・発信の3機能を有する組織である総合情報基盤機構が設置された。一方、図書館の事務組織は研究協力部に編入することで、図書館は情報関連組織と研究支援組織の2つの組織との結びつきを持つ組織となった。

組織再編のメリットについては、図書館の全学的機構への位置付けによる大学経営における発言力の向上、ポータル機能開発や学内情報の電子化等における研究開発部門との連携が期待できる点を挙げている。

一方、図書情報課と情報基盤課が機構の事務を担当する反面、組織上は事務局に属することによる、指揮伝達系統や事務分掌の流動的な状況を課題として挙げている。

#### <北陸先端科学技術大学院大学>

北陸先端科学技術大学院大学では従来、研究協力部学術情報課の1課体制で図書館事務を担当してきたが、法人化に伴う事務組織再編で、学術情報サービス室へと変更した。

この組織は事業部学生生活課に属するが、従前の 1 課体制から図書館業務担当の係単位へと「格下げ」される結果となった。

このことについては、報告者であった、同大学事業部の原が、図書館業務に対して理解を持っていなかった大学関係者による独断での組織再編と述べている。また、この組織再編によって業務に支障が生じていること、指揮命令系統に混乱が生じていることを挙げている。

以上、「法人化後の大学改革と大学図書館の在り方(第 17 回国立大学図書館協会シンポジウム)」で紹介された、4 大学の図書館組織の統合・再編について取り上げた。4 大学ということで、組織再編を行った大学図書館の一部に過ぎないが、情報関連組織や研究支援組織との組織統合および業務連携が行われたこと、大学内の「情報」という共通事項に基づく組織再編が行われたこと、組織再編そのものが大学主体で行われたことといった、組織再編の背景を知ることができる。また、過去の質問調査では、大学名を公表しない条件で調査を実施しているため、大学名を公表した事例報告は貴重である。

#### 2-4. 我が国の国立大学図書館組織の変遷調査 -国立大学法人以降の動き-

ここまで、組織を含めた国立大学法人化以降の国立大学図書館の動きについて、施行当時の関係文献資料を中心に論じてきたが、2-2 と同様に、一部の大学ホームページで公表されている情報をもとに、国立大学法人化以降の大学図書館組織の変遷をまとめてみる。既出の通り、国立学校設置法の廃止に伴う大学組織規定の撤廃を受け、図書館組織の構築も各大学の判断に委ねられることになったので、組織形態も多様化する。そこで本稿では、法人化施行の 2004 年以降について、中期目標・中期計画の第 1 期から第 3 期以降に区分し、それぞれの期間中の傾向を概説する。詳細については、情報を公開している各大学の図書館組織に関する沿革をもとに、国立大学法人化以降の大学図書館組織の変遷についてまとめた[表 2-4(p.30-32)]を参照されたい。

なお、管理職職位等の組織再編の内容については本調査で独自に判断したものであり、各大学の実際の状況とは異なる場合があることを付記しておく。

##### 2-4-1. 第 1 期中期目標・中期計画期間 (2004 年度~2009 年年度)

2004 年 4 月に国立大学が法人化され、国立学校設置法の組織規定がなくなったため、各大学の事務組織体制も大きく変更することになる。また、「附属図書館」の名称の規定もなくなったため、「附属図書館」以外への改名を行う大学もみられるようになる。事務組織についても従来の「附属図書館事務部」から、「学術情報」や「情報」を冠した名称への変更が相次いだ。中規模大学では段階的に 1 課体制に変更する動きが確認できる。法人化初年度に大規模な改編を行った大学もある一方、多くは初年度の変更を名称変更や情報系組織

との統合に留め、翌年度以降に管理職の職位変更を伴う組織再編を行っている。事務局等本部系事務への所属も多くみられた。また、第1期中期目標・中期計画期間中は、事務組織のグループ制やユニット制、チーム制を採用した大学が多く、採用した大学の図書館事務組織もこの流れを受けている。

#### 2-4-2. 第2期中期目標・中期計画期間（2010年度～2015年度）

中期目標・中期計画の第2期期間中も引き続き、情報関連組織をはじめとした、他の事務組織と統合する図書館組織が散見される。また、研究支援、国際協力、総務、企画といった情報系以外の事務組織と統合する図書館事務組織や、情報系業務も所掌する図書館事務組織の登場など、組織形態がさらに多様化している。

一方で、第1期と比較すると、大学全体の組織再編もひと段落したことが考えられ、大学図書館組織の統合・再編の数は大きく減少する。さらに、第1期で相次いでみられた、「チーム制」や「ユニット制」といった新たな組織単位を、「課・係」といった従来の組織単位に戻す動き（山形大学、静岡大学）や、部署名を「附属図書館事務部」へ戻す動き（岡山大学）など、一部の大学で従来の組織枠組みに回帰する動きも確認できる。

#### 2-4-3. 第3期中期目標・中期計画期間（2016年度～2021年度）

現行の中期目標・中期計画期間である第3期は、第2期期間よりもさらに組織再編の動きが少なくなる。そして、公開情報の範囲ではあるが、第3期の大きな特徴として、従来他部署と組織統合を行った事務組織で、図書館単独事務組織へ回帰した例が散見される。弘前大学、山梨大学、山口大学、宮崎大学がそれに該当する。山梨大学と宮崎大学は、法人化前の2003年、総合大学と医科大学の統合時に国立学校設置法で定められていた組織とは異なる図書館事務組織に改組したが、事務長の単独事務部制へ変更している。山口大学は同じ部に属していた情報系組織が別組織に分離され、図書系組織のみの1部1課体制となった。弘前大学は事務長単独事務部へ移行したのち、部長級の「参次役」が2020年より配置されている。

#### 2-4-4. 法人化以降の国立大学図書館組織変遷調査のまとめ

以上、Web調査に基づく法人化以降の国立大学図書館組織の変遷について、概説的に述べた。

図書館組織の組織改編が最も行われたのは第1期中期目標・中期計画期間（2004年度～2009年度）で、先行調査や関連資料で示されているような組織改編の動きを改めて確認することができた。ただし、法人化初年度の2004年度は部署名変更等小規模な改編が目立ち、部課長制から課長制への変更といった大規模な組織改編は、翌年度以降から本格的に行われることが明らかになった点は、新たに注目しなければならない。

第2期中期目標・中期計画期間(2010年度~2015年度)以降も多様な組織改編を確認することができるが、その数は大きく減少する。そして、第2期中期目標・中期計画期間以降から少しずつみられたのが、旧組織形態への「回帰」である。統合組織から単独組織への再変更とそれに伴う部署名(図書館事務部)の復活、さらには課長制から部課長制への管理職職位の「格上げ」も一部で見られるなど、一部の大学での回帰的な動きも、今回のWeb調査で明らかにすることができた。



表 2 - 4 国立大学図書館組織の変遷 (2004 年国立大学法人化以降)

第 1 期中期目標・中期計画期間(2004 年度～2009 年度)

	法人化前の組織	第 1 期中期目標・中期計画期間(2004年度～2009年度)					
		2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
北海道教育大学	事務長制	2004.4 図書館事務部廃止、事務局学術情報室、各校室学術情報グループ設置(係制→グループ制)					
室蘭工業大学	事務長制	2004.10 事務局一元化に伴い、図書館事務部を図書課へ変更		2006.4 整理係の廃止、3係体制	2007.4 図書館→図書・学術情報室		
小樽医科大学	事務長制					2008.4 図書館事務部を事務局に編入改組、学術情報課(5係)設置	
帯広畜産大学	事務長制	2004.4 教育研究協力部学術情報課					2009.4 学術情報室
旭川医科大学	課長制(1課)	2004.4 図書課→図書館情報課、総務係→図書館総務係					
北見工業大学	事務長制	2004.4 附属図書館事務部→情報図書課		2006.4 3係(情報図書企画係・コンテンツ整備係・サービス係)		2008.4 事務組織の係制廃止、4担当制(総務・目録管理・利用サービス)	
弘前大学	部課長制(1部2課)	2004 学術情報部(情報管理課3係・情報サービス2係)	2005 学術情報部学術情報課(1課4グループ)				
岩手大学		2004.4 岩手大学情報メディアセンター図書館					
山形大学	部課長制(1部2課)			2006.7 学術情報部3ユニット制(学術情報・情報サービス・情報企画)		2008.7 学術情報部廃止、企画部図書情報企画ユニット、小白川事務部小白川図書ユニット、各学部事務ユニットへ移行	2009.7 附属図書館廃止、小白川・医学部・工学部・農学部各図書館
福島大学	事務長制				2007.4 グループ制導入、学術情報部門学術情報グループ		
東京外国語大学	事務長制		2005.7 附属図書館事務部→事務局情報図書課				2009.3 情報図書課→学術情報課
東京学芸大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部				2008.4 学術情報部(学術情報課・情報基礎課)	
東京農工大学	事務長制	2004.12 学術情報チーム(図書館+情報課推進室)					
東京工業大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部情報図書課(2課9掛→1課6係)				2008.7 研究情報部情報図書課(1課6係→1課5グループ)	
一橋大学	部課長制(1部2課)	2004.4 法人化、学術・図書部(学術情報課、研究支援課、情報推進課3課、旧附属図書館事務部+事務局研究協力部門+情報処理部門)					
群馬大学	部課長制(1部2課)		2005.4 研究推進部総合メディアセンター課				
横浜国立大学	部課長制(1部2課)			2006.4 事務局下図書館・情報部			
新潟大学	部課長制(1部2課)			2006.4 学術情報部2課(学術情報管理・学術情報サービス)			
上越教育大学	課長制(1課)	2004.4 学術情報課3係(情報管理・情報サービス・学術情報)		2006.4 学術情報課チーム制導入(学術情報チーム: 情報管理担当、情報サービス担当)			
山梨大学	学務部図書課			2006.4 教学支援部図書課			2009.4 教学支援部図書・情報課
信州大学	部課長制(1部2課)				2007.4 グループ制へ移行(管理・企画事業・図書館サービス)		
富山大学	部課長制(1部2課)				2007.4 部課長制3課(情報管理・情報サービス・情報政策)	2008.4 学術情報部	
金沢大学	部課長制(1部2課)	2004.4 情報部3課(情報企画・情報基礎整備・情報サービス)					
岐阜大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部情報サービス課					
静岡大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部2課(情報管理・情報サービス)	2005.10 課、係制からチーム・スタッフ制へ移行。図書館情報チーム3スタッフ(図書館マネジメント、学術資料・利用サービス)	2006.4 研究協力・情報図書チーム1課2副課長		2008.4 図書館チーム(名称変更)	
浜松医科大学(1973-)	課長制(1課)	2004.4 学務部学術情報課					2009.4 事務局学術情報課(部制廃止)
三重大学	部課長制(1部2課)	2004.4 図書・情報部	2005.4 学術情報部情報図書課一課体制	2006.4 チーム制の導入により、情報図書課チームへ			
滋賀医科大学	課長制(1課)	2004.4 教務部図書課3係(管理・情報サービス・マルチメディア係)		2006.4 部長ポスト廃止→担当理事制へ移行			
京都教育大学	事務長制			2006.8 事務組織のグループ化			
和歌山大学	事務長制						
鳥取大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部2課(情報企画推進・図書館情報)総合メディア基礎センター事務と事務情報基礎等を図書館業務に追加				2008.4 係を担当、図書館専門員を統括司書、係長を主任司書、係員を司書に改称	
鳥根大学	事務局学務部図書課(2003年)	2004.4 附属図書館図書課		2006.4 学術国際部図書情報課4グループ(図書情報企画・整備、図書館情報サービス、医学情報)			
岡山大学	部課長制(1部2課)	2004.4 附属図書館事務部→本部学術情報部					
山口大学	部課長制(1部2課)	2004.4 事務局学術情報部2課(学術情報課・情報サービス課)		2006.4 事務局情報環境部3課(情報企画課・情報サービス課・情報化推進課)			2009.4 事務局環境情報部2課(学術情報課・情報推進課)、図書系2課(情報企画・学術情報)を学術情報課に1本化
徳島大学	部課長制(1部2課)			2006.4 事務局廃止、学術研究国際部へ			
鳴門教育大学	課長制(1課)	2004.4 総務部情報図書課2係(資料・サービス)			2007.4 総務部学術環境課学術情報チーム		2009.4 教務部教務課図書チーム
愛媛大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術情報部2課(学術情報・図書館サービス)		2006.4 学術情報部廃止、図書館事務課			
福岡教育大学	事務長	2004.4 情報管理課5係(管理、図書館資料、情報サービス、業務電算推進、情報処理センター)	2005.4 図書課3係(図書企画、図書館資料、図書館サービス)				
長崎大学	部課長制(1部2課)			2006.4 学術情報部3課(図書課2課、総務部総務課情報課の課)			
熊本大学	部課長制(1部2課)	2004.4 学術研究協力部2課(学術情報・図書館サービス)		2006.4 学術情報総幹図書課2担当副課長(総務管理、図書館サービス)		2008.4 学術情報部図書課2副課長(総務管理、サービス)	
宮崎大学	学術研究協力部情報図書課(2003年)		2005.4 係名変更				
鹿児島大学	部課長制(1部2課)				2007.4 学術情報部2課(情報管理・情報サービス)		2009.4 学術情報部2課(情報企画管理・情報サービス)、情報企画推進室と学術情報部情報管理課を統合
鹿児島大学	課長制(1課)				2008.4 事務局学術情報課学術情報グループ		

第2期中期目標・中期計画期間(2010年度～2015年度)

	法人化前の組織	第2期中期目標・中期計画期間(2010年度～2015年度)				
		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
北海道教育大学	事務長制					2014.4 事務局学術情報室2グループ(学術情報管理・学術情報支援)
室蘭工業大学	事務長制	2010.7 図書・学術情報室→図書・学術情報事務室				
小樽商科大学	事務長制					
帯広畜産大学	事務長制			2012.4 教育研究支援部学術情報室		
旭川医科大学	課長制(1課)					
北見工業大学	事務長制			2013.4 図書館と情報処理センターの組織統合。学術情報機構発足。事務組織4担当制(総務・目録管理担当・利用サービス担当・図書管理担当)	2014.4 3担当制(総務・目録管理・利用サービス)	
弘前大学	部課長制(1部2課)			2013.4 研究推進部学術情報課		
岩手大学						2014.4 「情報メディアセンター」解体、岩手大学図書館。岩手大学研究交流部学術情報課に改編
山形大学	部課長制(1部2課)	2010.4 企画部図書情報ユニット→企画部社会連携・図書・情報ユニット	2011.4 社会連携・図書・情報ユニットが、企画部から渉外部へ変更	2012.4 渉外部社会連携・図書・情報課→渉外部渉外課		2014.4 渉外部渉外課→教育・学生支援部学務課
福島大学	事務長制	2010.4 学術情報課				
東京外国語大学	事務長制					
東京学芸大学	部課長制(1部2課)					
東京農工大学	事務長制					
東京工業大学	部課長制(1部2課)	2010.7 研究推進部情報図書課				
一橋大学	部課長制(1部2課)					
群馬大学	部課長制(1部2課)					
横浜国立大学	部課長制(1部2課)					
新潟大学	部課長制(1部2課)					
上越教育大学	課長制(1課)					2014.4 学術情報課学術情報チーム(情報管理担当・情報サービス担当・情報企画担当)
山梨大学	学務部図書課					
信州大学	部課長制(1部2課)					
富山大学	部課長制(1部2課)					
金沢大学	部課長制(1部2課)					
岐阜大学	部課長制(1部2課)	2010.4 学術国際部				2015.4 情報部学術情報課
静岡大学	部課長制(1部2課)		2011.7 課・係制へ移行。図書館情報課8係(企画調整・電子情報・雑誌情報ほか)			
浜松医科大学(1973-)	課長制(1課)					
三重大学	部課長制(1部2課)				2013.4 情報・図書館チーム(情報図書館チームと情報基盤チームが再編、情報基盤室がチーム内に設置)	
滋賀医科大学	課長制(1課)	2010.4 図書課4係(総務・情報管理・情報サービス・マルチメディア係)			2013.4 図書課4係(情報企画・情報管理・情報サービス・マルチメディア係)	
京都教育大学	事務長制				2013.8 研究協力・附属学校支援課図書・情報グループ(情報部門と図書館グループ統合)	
和歌山大学	事務長制	2010.7 附属図書館事務部から学術情報課に名称変更(附属図書館、システム情報学センター、紀州経済史文化史研究所事務を統合)				
鳥取大学	部課長制(1部2課)					
鳥根大学	事務局学務部図書課(2003年)					
岡山大学	部課長制(1部2課)	2010.4 本部学術情報部→附属図書館事務部				
山口大学	部課長制(1部2課)					2015.4 事務局情報環境部2課(情報企画課・学術情報課)、図書系1課
徳島大学	部課長制(1部2課)				2013.4 学術情報図書課(図書系2課→1課)、所属が学術研究国際部から情報部へ(時期不明)	2014.4 学務部図書館企画課
鳴門教育大学	課長制(1課)	2010-2014の時期不明 教務課附属図書館事務室図書チーム				2014.4 教務企画課附属図書館事務室2係(資料・学術情報サービス)
愛媛大学	部課長制(1部2課)					
福岡教育大学	事務長	2010.4 学術情報課グループ制		2012.4 情報推進課と統合		
長崎大学	部課長制(1部2課)					
熊本大学	部課長制(1部2課)	2010.10 教育研究推進部図書館ユニット2チーム(図書館管理・図書館サービス)				
宮崎大学	学術研究協力部情報図書課(2003年)	2010.10 情報図書部図書課				
鹿児島大学	部課長制(1部2課)					
鹿児島大学	課長制(1課)					

第3期中期目標・中期計画期間(2016年度～2021年度)

		第1期中期目標・中期計画期間(2016年度～2021年度)					
法人化前の組織		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
北海道教育大学	事務長制						
室蘭工業大学	事務長制	2016.7 図書・学術情報事務局→総務広報課学術情報室					
小樽商科大学	事務長制						
帯広畜産大学	事務長制						
旭川医科大学	課長制(1課)			2018.3 情報企画係新設			
北見工業大学	事務長制						
弘前大学	部課長制(1部2課)	2016.4 附属図書館事務局(事務長5グループ)			2019.4 附属図書館事務局(事務長4グループ)	2020.4 附属図書館事務局に参事役(附属図書館担当)設置	
岩手大学							
山形大学	部課長制(1部2課)			2018.9 小白川図書館事務組織の図書課廃止、総務課と教務課に改組		2020.4 教育・学生支援部学務課→エンロールメント・マネジメント部学生支援課、小白川図書館総務課図書担当廃止	
福島大学	事務長制						
東京外国語大学	事務長制						
東京学芸大学	部課長制(1部2課)						
東京農工大学	事務長制						
東京工業大学	部課長制(1部2課)						
一橋大学	部課長制(1部2課)						
群馬大学	部課長制(1部2課)						
横浜国立大学	部課長制(1部2課)						
新潟大学	部課長制(1部2課)						
上越教育大学	課長制(1課)				2019.4 学術情報課2チーム(図書館・情報)		
山梨大学	学務部図書課	2016.4 附属図書館事務局図書・情報課					
信州大学	部課長制(1部2課)						
富山大学	部課長制(1部2課)						
金沢大学	部課長制(1部2課)						
岐阜大学	部課長制(1部2課)			2018.4 図書館学術情報課			
静岡大学	部課長制(1部2課)						
浜松医科大学(1973-)	課長制(1課)						
三重大学	部課長制(1部2課)						2021 国際情報部情報図書館チーム(附属図書館→情報教育・研究機構情報ライブラリーセンター)
滋賀医科大学	課長制(1課)						
京都教育大学	事務長制						
和歌山大学	事務長制		2017.4 和歌山大学クロスカル教育機構学術情報センター図書館				
鳥取大学	部課長制(1部2課)			2018.4 研究推進部図書館情報課、担当を係、統括司書を副課長、主任司書を係長に改称			
鳥根大学	事務局学務部図書課(2003年)						
岡山大学	部課長制(1部2課)						
山口大学	部課長制(1部2課)					2020.4 事務局学術基盤部学術基盤推進課(情報企画課が総務企画部へ。図書系1部1課)	
徳島大学	部課長制(1部2課)	2016.4 学術情報部図書情報課					
鳴門教育大学	課長制(1課)		2017.4 教務企画部教務企画課附属図書館事務室2係(資料・学術情報サービス)		2019.4 教務部学術情報推進課附属図書館事務室2係(図書資料・学術情報サービス)		
愛媛大学	部課長制(1部2課)						
福岡教育大学	事務長						
長崎大学	部課長制(1部2課)						
熊本大学	部課長制(1部2課)	2016.4 教育研究支援部図書課2チーム(図書館管理・図書館サービス)					
宮崎大学	学術研究協力部情報図書課(2003年)	2016.4 附属図書館事務局(事務長)					
鹿児島大学	部課長制(1部2課)						
鹿児島体育大学	課長制(1課)						

## 2-5. 法人化後の国立大学図書館の改組の背景

ここまで、新制大学発足から現在に至る、国立大学図書館組織の変遷について、文献資料調査と Web 調査をもとに論じてきた。ここからは、国立大学法人化後に行われた図書館の組織再編について、その背景や要因を、文献資料から明らかにするとともに、それを基に考察を試みる。

### 2-5-1. 法的な要因

まず、法的な要因として、国立大学法人化施行に伴う国立学校設置法の廃止が挙げられる。国立学校設置法は、国立大学を含む国立の教育機関の運営に関する規程を定めたもので、教学組織から事務組織に至るまで、構成組織および組織の名称も定められていた。設置する図書館についても、「附属図書館」の名称を冠することが第 6 条で規定されていた。事務組織についても、規模による差異はみられるものの、大規模大学の部課長制の附属図書館事務部、大～中規模大学の事務長制の附属図書館事務部、単科大学や大学院大学の課長制の事務組織と、大枠がある程度定められていた。また、基本的に他部署と統合をしない独立した組織であった。

一方、国立大学法人法では、直接的に図書館について規定した条文が存在しない。また、部局組織や事務組織についての詳細な設置規程も存在しない。大学図書館の設置および専門職員の配置根拠については、設置主体を問わず大学設置基準で定められているが、組織体制等への言及はなされていない。図書館職員については、国立大学法人等職員の採用試験で、図書系職員の採用は継続されているものの、実際にこの枠を使って採用を行うかどうかの判断は各大学に委ねられる。

つまり、現在の国立大学図書館の場合、図書館そのものの設置については大学設置基準で根拠が定められている一方、国立大学法人法においては図書館に関する規程が存在しない。このことが、一部の大学における「附属図書館」の名称変更、事務組織の再編等、運営体制の変更をもたらしたと考察できる。

### 2-5-2. 先行調査における背景および要因についての言及

各国立大学図書館が、過去のアンケート調査や文献等で述べた、組織再編の背景・要因についてまとめる。

最初に、過去のアンケート調査で明らかにされている、国立大学図書館の組織再編の要因・背景についてまとめる。国立大学図書館協会が 2004 年に実施したアンケート調査(国立大学図書館協会, 2006 で公表)では、国立大学図書館の「組織改革(調査上での表現)」について、目的、中期目標・中期計画への反映についての質問が設定されている<sup>1)</sup>。ここでは、各大学の回答から主要な要素を抽出し、当時の組織再編の主な目的・背景について明らかにする。

#### <組織改革の目的>

「組織改革の目的」における回答では、「事務・業務の効率化、迅速化」、「大学全体の事務組織再編」、「情報関連業務の集約」の3要因にまとめることができる。「情報関連業務の集約」については、学内情報の発信をふまえた学術情報基盤整備としての部門の整備、事務情報を含めた学内情報全体を一元的に管理する目的としての再編という2種類の目的に区分することができる。前者は組織体制の「強化」や「発展」という目的を推察することができる一方、後者は「事務・業務の効率化、迅速化」と同様に経営効率の側面における目的の意味合いが強いと考えられる。

#### <中期目標・中期計画>

大学の中期目標・中期計画への対応については、大半が「事務組織・業務の見直し」に関する回答を行っており、多くの国立大学で、事務組織・業務の見直しが第1期中期目標・中期計画で定められたことが分かる。また、「企画立案機能の強化」、「専門性の向上」といった、国立大学法人化のねらいでもある、「自律的な運営」や「民間的発想のマネジメント手法の導入」に即した対応もみられる。

次に、法人化直後を中心に、各大学の図書館職員等当事者が述べた、組織再編の目的や経緯についてまとめる。

先述の国立大学図書館協会(2006)では、2004年のアンケート調査に基づいて10大学に対し、図書館経営の現状を調査する目的で2005年に訪問調査を実施している<sup>1)</sup>。そのうちの5大学について、調査結果を大学名匿名で公開している。内訳は、「旧図書館事務部に情報関連組織の課が傘下に入った組織」が2館、「他業務の課を傘下に置く部に図書系業務の課も属する組織」が2館、「事務部長は維持するものの中央館と分館の組織体系を変更した組織」が1館である。

組織再編の経緯で5大学に共通する点は、大学事務組織全体の組織再編の一環で、図書館組織の統合・再編を含めた改組が行われた点である。一部の大学では全学の職員人員削減の影響による図書館職員の人員減がみられた。また、「事務部長は維持するものの中央館と分館の組織体系を変更した組織」では、全学の学部事務長の「副学部長」ポストへの変更に合わせて、図書館事務部長が「図書館副館長」へと変更したように、職位の名称が変わった例もある。

「旧図書館事務部に情報関連組織の課が傘下に入った組織」の2館については、中期目標・中期計画の内容を反映した形となっている。いずれの大学も、学術情報と事務情報の一元的に提供する体制を中期目標・中期計画に含んでおり、当時の国立大学で「学内情報の集約」が主たる目標として定められていたこと、そして、その役割の中核として図書館が位置付けられていたことが伺える。

### 2-5-3. 大学全体の事務組織再編における図書館についての言及

今回、各大学の Web 情報に基づく国立大学図書館組織の変遷調査を試みたが、併せて、各大学で公開している中期目標・中期計画の内容も調査した。国立大学法人の経営方針を示す内容である中期目標・中期計画では、事務組織のあり方についても言及されており、図書館組織についても何らかの目標や計画が定められているのではないかと考えたからである。

#### (1) 調査方法

調査は、以下の方法で行った。

- ・調査対象資料：全国立大学 86 大学の第 1 期中期目標・中期計画
- ・調査方法：Web ページにおける該当資料を対象に、「図書」「図書館」「学術情報」をキーワードで検索し、図書館事務組織・図書館職員に関する記述を調査
- ・調査期間：2021 年 10 月 1 日～2021 年 10 月 17 日
- ・その他：図書館組織に関連する情報として、図書館職員に関する記述も調査した。

#### (2) 調査結果

図書館組織に関する記述は、一部の大学における「事務等の効率化・合理化に関する目標(中期目標)」に対応する中期計画部分、「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」の本文中と、同目標に対応する中期計画部分の 3 か所でみられた。

以下、該当大学と、図書館組織に関連する文中の記述を抜粋したものを示し、記述内容について概説する(表 2-5, 表 2-6, 表 2-7)。

表 2-5 事務等の効率化・合理化に関する目標(中期目標)に対応する中期計画部分における図書館組織および図書館職員に関する記述 (9 大学)

大学名	図書館組織・図書館職員に関する記述(該当部分のみ抜粋)
北海道大学	研究科等の図書館系部門の附属図書館事務部への一元化
一橋大学	附属図書館の事務組織を事務局へ編入し再編、附属図書館業務のアウトソーシングを検討
宇都宮大学	学内の学術情報の収集・蓄積・流通を高度化するために附属図書館と総合情報メディア基盤センターが連携した「学術情報メディア運営機構」を設置
群馬大学	平成19年度を目処に附属図書館と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」を創設
金沢大学	「北陸地区国立大学連合」間に共通する業務の効率化、省力化を図るため、共同業務処理について検討する。学生教育系、学術研究系、医療系、図書館系、社会貢献系及び事務系の各専門委員会を設置し、検討を進める。
和歌山大学	図書館のあり方を点検し、見直しを行う。
香川大学	アウトソーシング(図書館の入退館・貸出業務)
九州大学	事務職員等の採用は、試験制度によることを原則とするが、法人経営、国際交流、産学連携、医療支援、図書部門、技術部門等の専門分野には、実践的試験や資格等を有する民間人の選考採用が可能となるような制度を導入する
佐賀大学	技術職員、研究補助員、図書館司書等の役割について検討し、研究支援者としての位置づけを明確にする、(中略)専門性を必要とする分野(法人経営・国際交流・産学連携・図書館部門・情報部門・技術部門等)の職員採用を積極的に進め、大学運営の重要課題に対する専門的職能集団を構築する。

上記の記述内容を概観すると、図書館に関わる記述は、「集約・再編などの組織の見直し」、「アウトソーシング」、「人材確保」に大別することができる。組織の見直しについては、情報関連組織と図書館の統合、事務局への編入などがみられる。人材確保の記述では、図書館職員を「専門性を有する職員」と位置付けた上での人材確保を目指していることがわかる。その他、注目できる記述が金沢大学で、地区内の他の国立大学との共同業務処理体制の検討の中に図書館業務も含まれており、学外も視野に入れた図書館業務の効率化を目指していることがわかる。

表 2 - 6 「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」の本文中における図書館組織および図書館職員に関する記述 (4 大学)

大学名	図書館組織・図書館職員に関する記述(該当部分のみ抜粋)
東京外国語大学	情報リテラシー教育における図書館や情報処理センターの協力・支援活動を範とした部局を超えた柔軟な学内共同教育体制
東京農工大学	情報メディアを一元管理する総合情報プラザを運営する体制
群馬大学	附属図書館、総合情報処理センター等の統合整備を通じた研究支援機能の向上(研究環境の整備の推進の一環)
佐賀大学	学術情報処理センターと連携し、電子図書館機能の一層の充実を図る。

「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」の多くは、施設面での図書館機能の強化と、電子図書館機能や情報リテラシー教育などのサービス面の強化を定めた内容となっているが、[表 2-4]にあるように、4 大学では、中期目標の中に、図書館と情報関連組織の協力、連携に関する内容を入れている。

表 2 - 7 「教育の実施体制等の整備に関する目標(中期目標)」に対応する中期計画部分における図書館組織および図書館職員に関する記述 (18 大学)

大学名	図書館組織・図書館職員に関する記述(該当部分のみ抜粋)
北見工業大学	情報処理センターと連携した情報システムの集中化・機能化
東京外国語大学	教材・資料の効率的な蓄積と発信のための図書館・視聴覚教育センター・情報処理センターなどの連携強化、学部教育・大学院教育・留学生教育の一層の充実を目的としたAA研・留日センター・図書館・情報処理センター・保健管理センターに拠る全学的な協力
東京学芸大学	教育研究の情報利用に関する目標を達成するための措置として、図書館と情報処理センターを機能統合し、総合メディア機構(仮称)を検討し、設置する
東京農工大学	図書館・総合情報メディアセンター・情報化推進室の協力体制強化
東京工業大学	図書館・学術国際情報センター・フロンティア創造共同研究センター・地球史資料館・博物館(現百年記念館展示部門)を統合し、各組織の機能向上、各組織が連携した研究・学習・社会貢献のための新たな情報提供及びサービスの拡大を目指した複合型施設の設置を検討
お茶の水女子大学	図書館の情報化・総合情報処理センターによる学内の情報化
群馬大学	関係部局の連携による情報リテラシー教育体制、平成19年度を目処に附属図書館と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」を創設
横浜国立大学	全学的視点に基づく図書館、総合情報処理センターが協力した教育に必要な設備の活用、整備等の実施
新潟大学	附属図書館・総合情報処理センター・あさひまち展示館を有機的に連携する「学術情報基盤機構」として再編成し教育研究活動に対する効果的・効率的な情報サービス運営を推進

山梨大学	情報関連部署との連携、定型業務のアウトソーシング
福井大学	附属図書館・総合情報処理センターからなるメディアコモンの実現に努力
浜松医科大学	図書館と情報処理センターの有機的連携による学内情報システムの在り方について検討
奈良教育大学	資料のデータベース化促進と検索利用機能強化、教育推進のため附属図書館等の再編・充実を図り学術情報活用の総合的機能を高めるため教育研究情報の一元管理を目的とするセンターの設置と組織の整備を実施
奈良先端科学技術大学院大学	情報科学センターと連携し全学的な立場から電子図書館・全学情報ネットワークの計画、図書館に語学学習用資料を整備
鳥取大学	メディア教育に関する情報委員会・総合メディア基盤センター・大学教育総合センター・附属図書館の連携、学習支援に寄与する組織(図書館、国際交流センター、大学教育総合センター、総合メディア基盤センター、生命機能研究支援センターなど)の連携と充実
香川大学	総合情報基盤センターを中心に学内の情報システムを一元化、総合情報基盤センターと図書館との機能的連携
九州大学	情報学関連の教員・情報基盤センター・附属図書館の連携による情報リテラシー教育及び情報倫理等に関する教育の整備、電子図書館機能の充実、業務の合理化、キャンパス移転に際しての組織・機構の再編、利用者サービスの向上
佐賀大学	学術情報処理センターとの連携による研究情報の文献情報の電子化に拠る研究支援体制充実、地域市民へのサービス拡大

主に、情報関連組織と図書館との連携が明記されている他、博物館・史料館、国際交流支援組織なども連携相手として挙げられていることがわかる。

記述中における図書館と他部署の連携の目的については、システム統合・集約による業務の効率化、電子図書館および学術情報の電子化による教育・研究支援体制の向上が主に述べられている。

### (3) 中期目標・中期計画における図書館組織再編の背景の考察

以上のように、第1期中期目標・中期計画では、一部の大学において、大学図書館組織の再編、他部署との連携、業務の見直し、図書館職員の人材確保など、図書館運営に関する記述を確認することができた。

中期目標・中期計画上での図書館組織再編の背景については、業務の効率化・集約化の側面と、電子図書館機能や情報リテラシー教育の強化を中心としたサービス強化の側面において行われていることが確認できる結果となった。

ただし、全体でみると中期目標・中期計画に図書館組織に関する記述を明記した大学は少ない。上記結果を合算した場合、中期目標・中期計画に図書館組織に関する何らかの記述が含まれている大学は、86大学中23大学(約27%)と半数に満たない。

また、中期目標・中期計画での図書館の組織再編は、大卒の図書館組織についての言及であり、図書館事務組織についての記述を確認することができなかった。このため、図書館事務組織の部局から事務局等本部組織への所属変更、事務レベルでの他部署との組織統合、さらには、図書館事務組織の管理職の変化など、図書館事務組織に係る様々な変更の目的や背景を、中期目標・中期計画では確認できないことが分かった。



## 2-6. 第2章のまとめ

第2章では、新制大学発足の1949年から現在に至る、国立大学図書館組織の変遷についてまとめた。また、国立大学図書館組織の変遷を踏まえ、法人化以降の国立大学図書館組織の変化の状況と、組織再編が行われた背景について調査を行った。

法人化前は、国立学校設置法に定められた大学組織の規定に基づいて、大学規模ごとに、部課長制、事務長制、課長制の3形態が敷かれていたが、法人化後は、各大学の中期目標・中期計画を中心とした大学の方針に基づいて、部署名変更、情報関連組織等他部署との統合などの組織再編が進められ、組織形態が多様化した。

組織再編の背景については、情報関連組織との統合や連携のように、当時の大学図書館界で進められていた電子図書館への対応など、図書館サービスの充実を目的とした動きもみられるが、多くは、中期目標・中期計画を基本とした大学事務組織全体の組織再編で行われることになった。情報関連組織等他部署との統合についても、提供サービスの充実の側面もみられる一方、共通する業務やサービスを集約する側面も大きい。

その一方で、直接的な目的や要因を確認することができなかった図書館組織再編に関する動きもある。図書館事務組織の事務局等本部事務組織への所属変更、事務部長を置いていた部課長制組織の課長制組織への移行などは、大学事務組織全体の組織再編が大局的な要因であることには変わりはないが、個々の改編の目的や意図について示した情報を確認することができない。特に、管理職ポストの減少や職位の変更は、決裁範囲の変化につながるだけでなく、提供する図書館サービスの内容や提供体制にも影響を及ぼすことから、本来であれば、体制変更にかかる経緯について、大学当局あるいは大学図書館等によって示されなければならないはずである。

それにもかかわらず、確実な情報が明らかにされていないのは、他部署統合や管理職職位の変更といった、組織再編の重要事項を決定する場面に、図書館側が関与していなかったことが考えられる。仮に、図書館側が関与している場合は、例えば香川大学(稲葉 2004)<sup>55)</sup>のような、管理職設置の経緯に関する事例報告が複数みられてもよいだろう。しかしながら、国立大学図書館組織の組織再編による管理職の変化に関する文献資料がほぼみられない状況を鑑みると、守秘義務遵守により公表できない場合を除き、図書館側が詳細な経緯を把握しておらず公表することができない可能性が考えられる。

こうしたことから、国立大学図書館組織の再編については、文献資料上で明示されている経緯に加え、質問調査等の手法を用いて、各大学に対して経緯を調査することも求められることが分かる。さらに、質問調査で経緯が明らかになった場合はそれ自体が結果になる一方、経緯が不明であった場合でも、その理由を明らかにしたり考察したりすることで、不明という事実そのものを、組織上あるいは経営上の大きな課題として述べることもできると考える。

## 第3章 英米の大学図書館における情報関連組織との組織再編

大学図書館と学内他部署との組織再編、職員の連携をテーマとする本研究では、我が国に先駆けてそうした動きがみられ、関連の先行研究も多くみられるアメリカとイギリスの大学図書館における Convergence についても取り上げる。主に、アメリカとイギリスにおける Convergence の定義、発生の背景と要因、2国における歴史的変遷、具体的事例、成果と課題、Convergence の成功に必要な条件等について論じる。

その上で、本章でまとめた英米の大学図書館における Convergence を題材に、本研究の課題である国立大学図書館組織との比較を試みる。具体的には、組織再編の発生要因、組織再編の枠組み等について、英米との相違点を明らかにする。また、英米の文献資料で述べられている Convergence の進められ方や評価が、日本の国立大学図書館では適用されているのか、適用されている場合は何の要素が該当するのかについても検証する。

### 3-1. Convergence の定義

Convergence については、図書館情報学分野における明確な定義づけなどはなされていない。研究者、図書館職員、その他関係者それぞれの背景に基づいて、様々な解釈がなされている。

まず、Convergence はどのような意味で用いられているのかを、先行研究をもとに考察する。Convergence の辞書的な意味は、「2つ以上の物事や考えが、一つに収束する、集合する」である(Cambridge Dictionary)<sup>64)</sup>。一方、Hernon ら(2008)は Convergence について、「企業戦略から技術開発、仕事の内容まで、あらゆることを表現するバズワード」と述べている<sup>65)</sup>。

では、大学図書館における Convergence はどのように定義されるのか。このことについては、時代によって定義の大枠が変遷するとともに、近年になる程広義的な意味で用いられる傾向にあることが分かる。例えば先述の Hernon ら(2008)は Convergence を、「教育、学習、探求を支援するという共通の使命を果たすために、キャンパスの各ユニット(例えば、学術部門、情報技術(IT)、フードサービス、教育開発サービスなど)が共同で活動すること」とし、支援内容や主体となる部門等を明確に定義していない<sup>65)</sup>。

一方、時代を遡ると、Convergence の定義内容は、より狭義になる。そしてその対象となる学内組織は、図書館と情報関連組織(IT 部門、情報センター等)に限定される。狭義な Convergence の定義については、Field(2001)が1990年代の先行研究における Convergence の用法に基づいて述べており、「公式的 Convergence」と「非公式的 Convergence」に区分することができるとしている<sup>12)</sup>。前者と後者の違いは、図書館と情報関連組織の組織統合を行うか否かにあり、2組織が一つの組織に統合された状態でサービス提供を展開する形態を「公式的 Convergence」、2組織の枠組みは維持しつつも共同でサービスを提供する形態を「非公式的 Convergence」とそれぞれ定義している。さらに、「サービスの共同提供の

有無に関わらず、一人の管理責任者の下に図書館と情報関連組織の統合が行われる状況」という「最狭義の Convergence」も示している。

これらは、大学図書館サービス、さらには大学経営的な側面で論じられている Convergence の定義であるが、異なる観点による Convergence の定義も存在する。筑波大学(2007)は、「デジタル技術によって、これまで別物だと考えられていたもの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手法」という定義を示している<sup>13)</sup>。この定義は、大学図書館のサービスモデル、とりわけ印刷資料と電子リソースの併存状態である「ハイブリッド・ライブラリー」の文脈で用いられており、新技術・新サービスの登場という要因に主眼を置いた定義であると言える。

大学図書館における Convergence は、用いられる時代背景によって多様な定義づけがなされてきたが、先行して述べられている定義をまとめると、以下のような特徴を導き出すことができる。

- (1) 電子リソースの出現とそれに対応するためのサービスモデルの検討が、Convergence の出現要因
- (2) Convergence の定義の狭義・広義の「範囲」については、「組織形態」の観点と、「関与する部署」の観点で示すことができる。すなわち、「組織形態」においては、組織統合を行う場合を「狭義」、統合はせず共同でのサービス提供にとどまる場合を「広義」とすることができる。また、「関与する部署」においては図書館と情報関連組織のみに限定した場合を「狭義」、図書館と情報関連組織以外も加わる場合を「広義」とすることができる。

### 3-2. Convergence の歴史的変遷

大学図書館の Convergence の概念が出現したのは、イギリスとアメリカともに、1970 年代中期頃からとされているが、その出現の背景は両国で異なる。イギリスでの Convergence の歴史については、Field(2001)が述べている。イギリスでは 1970 年代中期の時点で、図書館が教育開発部門等と統合するケースがみられ、組織統合の観点での Convergence が発生していた。ただし、この時点では情報関連組織は関与しておらず、3-1 で示した「最狭義の Convergence」とは異なる概念で進められたことを読み取ることができる。そして、「最狭義の Convergence」を含め、情報関連組織が Convergence に加わるのは、1980 年代中期からである<sup>12)</sup>。

アメリカでの Convergence の歴史については、Bolin(2005)と伊藤(2005)が述べている。アメリカの場合も 1970 年代後半から議論や検討が開始されるが、電子情報の出現や図書館業務やサービスへの情報技術の導入を主な背景に、図書館と情報関連組織に絞った形で進められていくことになった<sup>66)</sup>。一方、組織統合についてはイギリスよりも後年とされ、1990

年代以降に大学執行部も関与する形で、図書館と大型計算機センターを統合する形で進められた<sup>16)</sup>。

このように、2国間における経緯や変遷に相違がみられるものの、1980年代から1990年代にかけて、「最狭義の Convergence」が進められていくことになったが、筑波大学(2007)や伊藤(2005)が述べているように<sup>13) 16)</sup>、組織統合の要素も含む「最狭義の Convergence」は失敗し、組織の再分離がみられるようになった。特にアメリカにおいて顕著で、例えば、Bolin(2005)がアメリカのランドグラント大学を対象に行った調査では、50機関中44機関(88%)が、図書館と情報関連組織が別組織となっていることが分かっている<sup>66)</sup>。また、Massis(2011)は、2008年のEDUCAUSEの調査から、4年生大学の82%がConvergenceの組織形態を採用していないことを示唆している<sup>67)</sup>。イギリスの場合も、Sheila(2014)が、「図書館と情報関連組織の組織統合を伴う Convergence から脱却する傾向がある」ことを調査から明らかにしており<sup>68)</sup>、近年においては「最狭義の Convergence」を行う大学が少数となっている現状にある。

### 3-3. Convergence の出現要因

「最狭義の Convergence」の出現要因については、電子情報の出現とそれに対する対応を主に述べてきたが、これ以外にも様々な要因や背景が多くの関係者によって指摘されている。その中でもAkeroyd(2007)の3要因と<sup>69)</sup>、SeidenとKathman(2000)による3レベルの出現要因<sup>70)</sup>が、特に明確に要因を示しているため、取り上げる。

#### (1) Akeroyd(2007)による Convergence 発生の要因<sup>69)</sup>

Akeroydは、Convergenceの発生要因には3側面が存在することを述べている。その要因は、「コレクションの電子化」、「大学財政からの要請」、「図書館サービス機能の再検討」である。

「コレクションの電子化」については既に触れているが、Akeroydは、業務内容の変化に焦点を当てて述べている。特に、電子リソースの契約業務やアクセス・ポリシーに関する業務の増大に対応しなければならなくなった点を指摘している。

「大学財政からの要請」は、財政状況の維持を目的としたコスト削減の一環として、重複業務の集中化やそれに伴う組織統合が行われることを意味する。

「図書館サービスの再検討」については、「大学財政からの要請」にあるコストカットの組織統合とは異なる、紙媒体から電子メディアへと、扱う資料の種類が多岐にわたることで生じる情報関連組織等の親和性の高い他部署との統合が考えられることを指摘している。また、学内情報・研究成果物の発信という新たな役割を遂行するために Convergence が適用されることも考えられるという。

この、Akeroyd の示した要因については、結果的に Convergence を行う必要性がなかったとされる要素もあるが、組織統合の是非は含まなくとも、資料の電子化をはじめとする新しい図書館サービスが、既存の図書館組織の枠組みでは困難であることが、当時の関係者の認識として存在していたことを推察することができる。

## (2) Seiden と Kathman(2000)による 3 レベルの出現要因<sup>70)</sup>

Seiden と Kathman は、「M&A 理論」を用いて、Convergence の出現要因には「業界レベル(大学教育)」、「企業レベル(図書館・情報関連組織)」、「機関レベル(大学経営層)」の 3 レベルが存在することを明らかにしている。

「業界レベル(大学教育)」については、大学教育の強化の願望が高まったこと、情報リテラシー教育の必要性を説いた「アカウントビリティ運動」を具体例として挙げている。これについては、イギリスの 1970 年代にみられた、図書館が教育開発部門等と統合するケースと関係しているとみなすことができるとともに、Hernon ら(2008)が示した、近年の「広義的な Convergence」<sup>65)</sup>に深く関わる出現要因と位置付けることができる。さらに、関連内容を Field(2001)が示している<sup>12)</sup>。Field は、イギリス国内の資金教育協議会の政策における情報通信環境の推進に係る資金配分の影響や、評価機関による大学の教育環境や研究成果を対象にした評価点検などの、高等教育政策の観点における出現要因・背景を指摘している。

「企業レベル(図書館・情報関連組織)」については、図書館業務やサービスにおける情報関連組織が提供するサービスの導入の必要性、2 組織のサービスの重複を挙げている。このことについては、Joint(2011)が Convergence の必要性を説く文脈で具体例を示している<sup>15)</sup>。Joint は、Convergence 体制で大学のネットワーク認証システムが一元化された環境とそうでない環境の対比から Convergence が必要である理由を述べており、共通アカウントで複数のサービスを利用できる利用者のメリット、図書館と情報関連組織の両者がより責任をもってセキュリティ管理が行えるメリット、構成員以外の電子資料へのアクセスを未然防止できるメリットなどを挙げている。

「機関レベル(大学経営層)」については、資金的・人件費的な側面を主としたコスト削減で述べられている。実際、経営者層による図書館と情報関連組織の組織目的・予算・提供サービス内容が重複しているという判断が Convergence の要因として挙げられている点を Ferguson ら(2004)が指摘している<sup>71)</sup>。また、Joint(2011)は、コスト削減が Convergence の推進要因になってしまっている点を、Convergence に対して懐疑的な人が存在する要因として挙げている<sup>15)</sup>。

このように、電子情報への対応が主となる Convergence の要因も、立場が異なることで目指す方向の主眼も異なることが分かる。興味深いのは、「企業レベル(図書館・情報関連組織)」と「機関レベル(大学経営層)」では、「重複回避」の観点では共通するものの、それによって果たしたい目的が異なる点である。「企業レベル」の場合は、利用者の利便性向上と

利用環境の改善を目的とした「重複回避」である一方、「機関レベル」の場合は、コスト削減による機関自身の利益改善ないし向上を目的とした「重複回避」とみなすことができる。

### 3-4. 最狭義の Convergence 組織の体制

電子情報への対応、そして、Seiden と Kathman による 3 レベルの出現要因から、様々な立場による様々な Convergence の要因が存在することが明らかになったが、図書館と情報関連組織の統合を伴う「最狭義の Convergence」の組織はどのように構築されたのか、イギリスとアメリカのそれぞれの組織体制をもとに述べる。

#### 3-4-1. イギリスの Convergence 組織

Pugh(1997)が 1997 年に公表した調査によると<sup>72)73)</sup>、およそ 50 の大学が Convergence を行ったとされている。そのうちの 31%が、管理運営の統合、すなわち「最狭義の Convergence」を行ったとされている。また、統合された組織の管理責任者の出身部門についても調査しており、63%が図書館職員、10%が情報関連組織の IT 担当者、8%が教員という結果が出ている。

イギリスの Convergence は、1990 年代当時においても比較的多様な枠組みであったことが分かっている。例えば小規模大学においては、図書館と情報関連組織の他に、学内の他の学習支援組織も Convergence に参加しているケースもみられる。さらに、Field(2001)は、大規模大学であるバーミンガム大学の Convergence について取り上げているが<sup>12)</sup>、同大学では、図書館、情報関連組織、大学出版局、その他学習支援組織など 10 を超える組織による Convergence が行われている。

このように、図書館・情報関連組織の「最狭義の Convergence」をベースにしつつも、より広範囲で多様な Convergence が各大学で展開されていた点が、イギリスの特徴であると言える。

#### 3-4-2. アメリカの Convergence 組織

Dougherty (1987)や Bolin(2005)の文献から、アメリカの Convergence は、図書館と大型計算機センターをはじめとした情報関連組織との統合に限定されることが読み取れる。

Dougherty(1987)は Convergence が図書館と情報関連組織の相互のサービスの享受に基づくことを明らかにしている<sup>74)</sup>。図書館はオンラインカタログを構築するにあたって、情報関連組織が運用するコンピュータを用いることになる。一方、情報関連組織は図書館のオンラインカタログの運用管理への参画を通じて、既存の IT サービス利用者以外に自組織の提供サービスを展開する機会を有することになる。

アメリカの Convergence 組織では、その管理責任者として Chief Information Officer(CIO：最高情報責任者)が設置される。Arnold(1998)によると、CIO は図書館と情

報関連組織が Convergence された組織における業務を管理監督する職位で、副学長や学部長級で処遇される。内部昇進で就任するパターンと外部公募から選ばれるパターンがあり、現職(調査当時)の経歴は、図書館出身者と情報関連組織出身者で、それぞれ半分ずつであることが明らかにされている<sup>75)</sup>。また、アメリカの Convergence に関する調査では、CIO と学長・プロボストとの意思疎通の関係をはじめとする、最高責任者の役割も重要視されていたことが大きな特徴である。

当時の具体例には、情報系担当副学長の傘下に図書館が属するケース(タルサ大学)、非図書館職員が最高責任者に就いた Convergence 組織(ゲディスバーグ大学)、図書館職員でもある図書館長が CIO も兼務するケース(南カリフォルニア大学)等があり、最高責任者の役職や、出身分野、役職間の関係等に様々な違いがあることが分かる(Bolin, 2005)<sup>66)</sup>。

両国とも「図書館と情報関連組織の統合」という点は共通する一方、イギリスでは Convergence の枠組みが 1990 年代の時点で既に多様化していたこと、アメリカでは CIO の役割が Convergence 組織において重要視されていたこと等、詳細な組織体制や重視するポイント等に違いがみられた。

### 3-5. Convergence に対する評価

先述したように、「最狭義の Convergence」は、イギリス、アメリカの両国において、統合組織を再び元の 2 つの組織に分離する、“Re-Convergence”とも呼ばれる動きが進み、組織統合を伴う Convergence は、両国において少数の組織形態となっている。“Re-Convergence”が顕在化した年代を明確にすることは困難であるが、先行研究の記述から、イギリスでは 2000 年代前半頃から(Sheila 2014)<sup>68)</sup>、アメリカでは 2000 年代中期頃から(Massis 2011)<sup>67)</sup>、“Re-Convergence”がすでにみられ始めたと推定される(表 3-1)。

表 3 - 1 イギリス・アメリカにおける“Re-Convergence”

国	年代	Re-Convergenceを示唆する現象	参考文献	文献における具体的言及
イギリス	2000年代前期頃	Convergence組織の数が2004年と比べて減少(2014年当時)	Sheila (2014)	Sheila(2014)が調査した結果では、24大学中8大学がConvergence組織であった。なお、10年前(2004年)は、Russell Group所属機関の4分の3(全20機関)がConvergence組織であったことが併せて述べられている。
アメリカ	2000年代中期頃	2000年代中期時点でConvergenceを採用する組織が少数	Massis (2011)	2008年のEDUCAUSEデータによると、調査に応じた約900の大学のうち、Convergenceと思われる組織が、2年制大学では14%、4年制大学では18%と低い割合となっている。

ここでは、「最狭義の Convergence」が「失敗」した要因について明らかにするために、失敗の要因や課題に関する意見を整理する。併せて、「最狭義の Convergence」がもたらした成果やメリットについても述べる。

### 3-5-1. Convergence に対する肯定的な評価（成果・メリット）

組織統合を伴う Convergence がもたらすとされるメリットと成果については、Spencer(2004)が以下のように述べている<sup>71)</sup>。

#### <Convergence 組織のメリット (Spencer 2004)>

- ・情報アクセスや技術サービスの支援を、一箇所で提供することが可能になり、利用者の利便性向上につながる
- ・ICT におけるリソースの設計や提供、サービス分析、技術支援、種々のツールの開発等を 2 組織共同で行いやすくなる
- ・組織の柔軟性向上、テクノロジー分野での学内における認知性向上、専門家として成長する機会が与えられる

#### <Convergence 組織がもたらす成果 (Spencer 2004)>

- ・IT ヘルプデスクと図書館レファレンスデスクの統合による問い合わせ先の集中化
- ・協調的な計画の策定、目標設定の強化が可能になった
- ・オリエンテーションの改善、利用者トレーニングの共同実施
- ・図書館と情報関連組織が、それぞれで単独に進めた場合では進まなかったプロジェクトが進展した
- ・インターネットアクセスポイントの改善

Spencer の指摘からは、「サービスの集中による利便性向上」、「共同での開発、提供によるサービスの向上」、「プロジェクト進展の迅速化」といったメリットを導き出すことができる。そして、それらのメリットが学内の利用者にもたらされることで、学内の認知性向上や専門家としての成長が期待できるという流れを作り出すことができる。先述したように Joint(2011)が述べた、Convergence 体制で大学のネットワーク認証システムが一元化された環境は<sup>15)</sup>、まさしく Spencer が述べたメリットや成果の具体例と言える。

Stemmer(2007)は、Spencer(2004)の指摘と共通する部分を持つが、「学術」、「行政」、「機関(大学)」、「スタッフ」の4側面で、以下のような Convergence のメリット・効果を述べている<sup>14)</sup>。特に、「機関(大学)の側面」において、寄付金増加や人材確保といった、コスト削減以外の学内貢献を果たすことができることを述べた点が特徴である。



<Stemmer(2007)の4側面における Convergence のメリット・効果>

- ・学術的側面：教員や学生へのサービス向上、新技術の投入による学術的取り組みへの付加価値の付与
- ・行政的側面：サービスの向上とともに効率化も推進、予算やスタッフに柔軟性をもたせる
- ・機関(大学)の側面：新組織発足による地域社会におけるキャンパスの認知度向上、組織が成功した場合の名声の獲得、教育機関としての評価の向上、それらを要因とする寄付金増加、入学生増加、優秀な教員の獲得
- ・スタッフの側面：スタッフの協力関係強化、異なるスタッフの共同によるサービス開発、提供を通じた「情報専門職」への進化

以上の Convergence のメリットや成果からキーワードを抽出して、メリットや成果のポイントを[表 3-2]にまとめる。

表 3 - 2 Convergence のメリットや成果のポイント

要素	具体的内容・もたらされる成果・メリット
集中化・一元化	サービスの集中化や一元化による利用者の利便性向上 管理運営上の共通業務の集約化
効率化	サービスの質を維持しつつ、予算や人員のコスト削減
付加価値の付与	Convergence組織が利用者に支持される 機関のアピールポイントとなり経営面での貢献につながる

まず、「集中化・一元化」がある。特にサービスの集中化や一元化による利用者の利便性向上がもたらされる。また、管理運営面でも集中化による効率化や省力化が図られる。

次に、「効率化」がある。これは組織的な側面での、サービスを維持した状態での予算面や人員面でのコスト削減が可能になることを意味する。

そして、「付加価値の付与」が挙げられる。これは、Convergence 組織、あるいは組織がサービス利用者に支持されることによる、組織の付加価値の付与や存在価値の向上が図られることを意味する。そしてこのことは、機関(大学)全体のアピールポイントとなることで入学者の増加や優秀な研究者の獲得といった経営への貢献にもつながる。

### 3-5-2. Convergence に対する否定的な評価（課題・デメリット）

一方で、Convergence で統合された組織の多くが解体され、元の組織に戻ったという現実が存在する以上、Convergence、特に「最狭義の Convergence」に対しては、否定的な意見もみられた。ただしここで重要になるのが、失敗の要因や成功させるために不可欠な要素については数多く述べられている一方、失敗の具体的内容についての記述が少なく、結果とし

での組織の最分離がみられたという事実のみしか知ることができない点である。ここでは、著者による否定的評価に関する指摘の他、Convergence に関する調査で行われた自由記述での各大学の事例も示した上で、Convergence に対する否定的な評価についてまとめる。

#### (1) Convergence 組織の「失敗」とは

最初に、失敗の具体的内容についてみる。[表 3-1]で示したように、失敗の事実や統合組織の減少といった調査結果を確認できる一方、その具体的内容について述べたものが少ない。端的に述べると、「組織が機能しなくなった」ことが失敗の直接的な内容で、その結果として統合組織の解体と、従前組織への再分離が進められる。では、その組織の機能不全の原因に何が考えられるのか。特に指摘されているのが、コスト削減の目論見が外れ、逆にコストが増大する点と、従来の組織で行っていた業務やサービスへの対応が不足する点である。前者については Field(2001)が指摘しており、Convergence 組織においては、統合に伴う対応で予算やスタッフが増大することになり、コスト削減や効率化に反する結果につながったという<sup>12)</sup>。また、後者については、Stemmer(2007)が行った調査で明らかになっており、ある大学の自由記述回答によると、図書館と情報関連組織の双方が、Convergence の対応に集中しなければならなくなったことで、それぞれの組織で行っていた業務やサービスに集中できなくなっていることが明らかにされている。また、それに関連して、情報関連組織における新技術への対応の鈍化が懸念される点も指摘されている<sup>14)</sup>。

これらの指摘から分かるのは、Convergence は、共通ないし類似の業務やサービスを集中化・一元化することでコスト削減につながるとは限らない点である。むしろ、新組織で円滑にサービスを提供するためには、従来組織の体制を維持した上で新組織の対応をしなければならず、必然的に、予算・人員を増やさなければ、新組織の成功は難しい。仮に集中化・一元化の下で人員・予算を削減した場合、従来業務へ対応する体制の維持が組織的に困難になり、IT の新技術への対応の鈍化といった、業務やサービスへの支障が発生し、Convergence の失敗へと繋がってしまうのである。

#### (2) 失敗へと導いた背景・要因

先述のように、Convergence の失敗となる状況として、コスト削減の目論見が外れ、逆にコストが増大する点と、従来の組織で行っていた業務やサービスへの対応が不足する点を挙げたが、それらを引き起こした背景や要因については、複数の指摘を文献資料で確認することができる。

とりわけ多く述べられているのが、コスト削減を主目的とした Convergence である。これについては Massis(2011)が「短絡的な Convergence」としてまとめており、資金的余裕のない大学では、IT インフラ整備を目的に、図書館の物理的スペースと予算を獲得するきっかけとして Convergence が進められた例や、2組織の職員・予算・空間等の共通点や重複要素のみに注目した Convergence が行われた例を挙げている<sup>67)</sup>。

コスト削減を主目的とした Convergence は、執行部等の大学管理者が主導となって行うが、こうした大学管理者のトップダウン体制も、Convergence 失敗の要因として指摘されている。Joint(2011)は、トップダウン体制によって、Convergence の正しい戦略が曖昧になることで、組織の機能不全を引き起こし、組織の解体と再分離につながるとしている<sup>15)</sup>。

つまり、Convergence が失敗となる要因には、コスト削減や重複要素の一元化による効率化など、「短絡的な」考えに基づいて進められることが挙げられる。そして、そうした考えに至る背景には、大学執行部等の管理者が主導となって行うトップダウン形式で Convergence が進められる点が存在する。トップダウンの環境では、提供サービスやサービスを享受する利用者の視点、サービスに関わる業務やシステムを運用管理する現場への考慮が不足した状態で Convergence が行われる可能性が高くなり、組織内の混乱、組織の機能不全が生じ、結果的に Convergence の失敗を招くというプロセスを導き出すことができるのである。

#### (1) 失敗へとつながる動機、行為・状況

上記とは別に、Arnold(1998)が、Convergence 組織が失敗へとつながる動機、行為・状況についてまとめている<sup>75)</sup>。これらは 100%失敗要因になり得るとは限らないが、高いリスク要因として抑えておくべき事柄と言える。

まず、失敗要因となり得る、Convergence 組織転換の動機について述べる。Arnold が示している動機は、「他機関が実施しているから」、「強い組織に統合させることで弱い組織の改善が図られるから」、「ダウンサイジングによる節約をしたい」、「執行部の直属の部下(管理責任者)の人数を削減したい」である。これらの要素は、経営者層の視点によるトップダウン的な動機であり、サービスの集中による利用者の利便性向上や、現場スタッフの働きやすさや専門性といった考慮には至っておらず、失敗のリスクを高める要因である。

また、組織的に Convergence を妨げる要因として、次の点を指摘している。(1)CIO 等管理責任者の役割範囲が狭い、(2)職員の地位や報酬が不平等で、かつそれに対処できていない状況、(3)資金不足によるリソースの奪い合い、(4)組織変更が困難な状況、(5)過去の制度や文化に縛られている、(6)新技術や管理手法に職員が対応できない、(7)共同・連携に成功したことがない組織環境で統合を強行、(8)サービス上有効なテクノロジーやインフラの整備構築が困難。

これらの要素に共通するのは、解決には豊富な資金や人員が必要になる点である。このことは、コスト削減を目的とした「短絡的な Convergence」と相反する。すなわち、Convergence 組織の円滑な運営には、一定の資金投入や人員確保が必要であることを意味する指摘なのである。

### 3-6. Convergence の成功に必要な条件

組織統合を伴う「最狭義の Convergence」は、多くの大学での組織の最分離という形で失敗という結果に至ったが、この事実を踏まえ、様々な文献資料で Convergence の成立に必要な条件について述べられている。換言すると、組織の機能不全によって統合組織が失敗しないようにするために何を考慮すべきなのかを知ることになる。これらは主に著者の主張とみなすことができる内容なので、著者ごとに紹介する。

Dougherty(1987)は、自身の Convergence 賛成の立場を表明する一方、その進め方には慎重であるべき旨を主張している<sup>74)</sup>。特に、現場スタッフに焦点を当てており、スタッフの事前合意に沿った組織統合や、お互いの専門的な文化や技術的な知識を知ることを Convergence の重要な要素として挙げている。加えて、組織構造が個々の大学を反映して体系づけられることや、2つの組織の制度や文化の違いから、組織統合ではなく協調・協力の関係が主流になるとも述べている。

類似の主張を McKinzie(2007)も述べており、各機関のニーズや文化を考慮した組織構築が必要なことに加え、人とサービスをうまく連携させることができるリーダーシップが必要であるとしている<sup>76)</sup>。

Convergence を計画する場合に考慮に入れるべき事項について具体的に述べているのが、Spencer(2004)や Arnold(1998)である<sup>71) 75)</sup>。彼らの述べている条件要素をまとめたものを、[表 3-3]に示す。

表 3 - 3 Convergence 計画時に考慮すべき事項(Spencer(2004), Arnold(1998))

お互いの組織を把握する(組織文化、価値観、専門性など)
統合や連携の度合いの確認と決定
サービス統合の元となるニーズの明確化
新組織の管理体制・組織構造・予算等についての 具体的内容の策定と情報共有
職場環境の検討(特に物理的なスペース)
旧組織から新組織への切り替えの方法 (段階的か、一度での切り替えか)

また、上記の計画策定においては、組織内の職員、学内他部署職員との頻繁なコミュニケーションによる情報共有や、学内への組織再編計画の情報周知を求めている(Arnold 1998)。

そして、長期的な視点での Convergence 組織の構築についても、複数の文献で述べられている。Arnold(1998)は、新組織を着実に成長させるためには3年から5年は組織を変えずに運営していくことが望ましいという見解を示している<sup>75)</sup>。また、Stemmer(2007)が行った調査においては、スタッフの統合モデルに対する理解を深めるための長期の育成時間の必要性について述べた回答記述もある<sup>14)</sup>。

また、Arnold(1998)は、アメリカの Convergence 組織で配置される CIO(最高情報責任者)に求められる能力として、以下のような項目を示している<sup>75)</sup>。

- (1)職員と利用者の声を聞く
- (2)図書館と情報関連組織の両方にバランスと公平性を示す
- (3)両組織の職員との信頼関係の構築
- (4)部署内はもとより学内他部署にも及ぶサポート体制の構築
- (5)職員の専門性の認識
- (6)組織文化の違いへの対処

とりわけ、2組織の職員の間にある組織文化の違いのほか、地位や待遇といった人事的な側面にも配慮しなければならない点が、Convergence 組織で求められる能力の大きな特徴と言える。

### 3-7. 第3章のまとめ

イギリスとアメリカの事例から、大学図書館の Convergence についてまとめた。大学図書館の Convergence は、研究者や図書館職員によって様々な解釈で捉えられているが、図書館が学内の他部署組織と共同で業務遂行やサービス展開を行う点、情報関連組織が組織統合・連携のメインとなる点が共通認識と位置付けられる。そして、Convergence には時代や各大学で範囲が設けられ、他部署との組織統合を伴い、かつ相手が情報関連組織である「最狭義の Convergence」から、組織統合を行わずに情報関連組織を含めた様々な学内他部署とのサービス展開での共同運営や連携にとどまる「広義の Convergence」と多岐に及ぶことが確認された。

Convergence が発生する背景には、電子情報の出現とそれに対する対応である「ハイブリッド・ライブラリー」の側面が強く、実際に、レファレンスデスクと IT サポートデスクの集中化、ネットワーク環境の構築、電子リソースアクセスのための認証システムの整備等、組織統合を伴う Convergence の環境下で進められた整備や体制構築もみられ、一定の成果を出していると言える。

しかしながら、組織統合を伴う「最狭義の Convergence」は、組織の再分離が進んだことで、「失敗」という結果に至った。この背景で指摘されているのが、コスト削減を重視した大学執行部等のトップダウンによる Convergence が進められた点、入念な計画や合意を行わずに組織統合する「短絡的な Convergence」によって進められた点である。現場レベルでの業務やサービス展開に基づく計画がなされない状態で組織統合が行われると、2組織間の様々な齟齬が発生することで組織が機能不全に陥り、「失敗」に至る。また、コスト削減を目的に Convergence を行った場合、2組織の職員は統合後の体制に専念せざるを得ない

環境におかれることで、双方で従来から担当していた業務へ時間を費やすことが難しくなる指摘もある。このことから、従来のサービスを維持して Convergence を行う場合、不足する人員や予算を充てる必要が発生することから、統合前の組織よりもコストが増大する。結果的に、Convergence がコスト削減に寄与しない点も、組織統合の Convergence のデメリットである。

そして、組織統合を行う場合は、トップダウンをはじめとする「短絡的に」推進するのではなく、個々の大学の理念や制度、文化を考慮して進めなければならない。また、統合される組織および所属職員の業務内容・サービス内容・職場の環境や文化をお互いに共有した上で、どの程度、どのような形で統合を進めるかを協議し、計画を策定し、情報を共有することが重要となる。そして、新組織が上手く機能し、メリットを活かしたサービス展開が行えるようにするためにも、長期スパンでの組織の評価、職員の育成を行うことが求められる。

本章で明らかにした Convergence の出現要因、もたらした成果、Convergence の失敗要因および成功条件を材料に、組織再編を行った国立大学図書館組織における共通点・相違点を調査、考察し明らかにする。

## 第4章 日本の大学図書館と他部署組織との関わり① 情報関連組織と図書館の関係

第4章では、大学図書館との連携が深い組織である情報関連組織について、その設立の経緯、変遷、そして、図書館との関係について内容を展開していく。なお、ここでの「情報関連組織」は、大型計算機センター、情報処理教育センター、情報基盤センターなどを総称したものを意味し、特定の大学における事例を除き、情報関連組織の名称を用いる。

### 4-1. 情報関連組織の変遷に関する先行研究

情報関連組織そのものを対象とした研究論文は希少で、大半が事例報告であるが、その中でも、国立大学における情報関連組織の設立の背景、国立大学法人化までの変遷について、糸川(2021)が詳細に述べている<sup>77)</sup>。1960年代の工学部などに国産の計算機が導入されたことが情報関連組織の発端とされ、「計算機室」として発足し、その後、「計算センター」へと発展的に改組していくことになった。各組織の詳細な内容については後述するが、1960年代に大規模国立大学に設置された「大型計算機センター」を皮切りに、教育用計算機の運用を図る「情報処理教育センター」、学術情報検索や入試業務等の事務処理など、研究上の計算処理以外への用途拡大に伴って発足した「総合情報処理センター」と、用途に応じた情報関連組織が各大学で設立された。1999年には、国立学校設置法施行規則の改正に伴い、既出の情報関連組織のリユースの有効活用による情報化推進を目的とした「情報基盤センター」への統合・再編に至った。そして国立大学法人化以降は、国立学校設置法が廃止されたことで、教育研究施設の定めもなくなり、情報関連組織に関する規程も廃止された。しかしながら、各大学での名称変更はみられるものの、情報関連組織は現在に至るまで存続している。

また、糸川は、「情報系センターの沿革調査」と題した調査で、86国立大学における情報関連組織の変遷を明らかにしている。糸川の考察をまとめると、(1)大規模国立大学では1960年代から1970年代前半に大型計算機センターが設置された、(2)科学技術計算以外を目的とする情報処理教育センターの設置や、旧帝大や理系単科大学以外の大学における情報処理センターの設置が1970年代中頃から1980年代に進められた、(3)国立大学法人化以降は、センターの名称変更・組織改編が相次いだ、という変遷となる。

### 4-2. 国立大学情報関連組織の変遷および組織の種類

糸川の先行研究では、国立大学に設置された情報関連組織、その変遷、国立大学法人化以降の動きについて広く知ることができるが、各組織のより詳細な内容については、他の資料

から得る必要がある。そこでここでは、文部科学省の公開情報を主体に、国立大学の情報関連組織の詳細情報について述べていく。

#### 4-2-1. 国立大学の情報関連組織の変遷

ここからは、文部科学省「学術情報基盤におけるコンピュータ・ネットワークの現状」を参考に、国立大学の情報関連組織の変遷についてまとめる<sup>78)</sup>。

##### (1) 大型計算機センター

1963年の日本学術会議の勧告「学術研究用大型高速計算機の設置と共同利用体制の確立について」に基づき、1965年から1972年までに、大規模国立大学(東京大学、東北大学、京都大学、大阪大学、北海道大学、九州大学、名古屋大学)に設置された。全国共同利用施設として、全国の大学等に対する大型計算機資源の提供を主たる役割としていた。

大型計算機センターの設立当初に設置された大型計算機は、当時は日本でも数少ない高速計算機であり、学術研究用として提供される計算機としては唯一のものであった。1980年代の汎用大型システム(メインフレーム)、1990年代のスーパーコンピュータ、2000年代の分散環境による超大規模計算機システムと、各年代の最先端科学を支援する基盤としての役割を果たしてきた。

大型計算機センターは、全国を7つの領域に分け、各地区の大学等および研究機関からの汎用大型システム及びスーパーコンピュータ等の利用に関して様々な便宜を図っている。

##### (2) 情報基盤センター

学術審議会答申「科学技術創造立国を目指す我が国の学術研究の総合的推進についてー「知的存在感のある国」を目指してー(答申)(平成11年6月29日学術審議会)」において、「図書館、大型計算機センター、総合情報処理センター等は、それぞれの目的に応じて設置されたものであるが、学内において教育研究を支援するための情報関連組織という共通の側面もある。各大学や組織の状況に応じて学内における人材や機器等の有効な活用の観点から、有機的な連携を強化することや、組織を再編成して一体化することなどの工夫を進める必要がある」ことが指摘されたのを受け<sup>79)</sup>、大型計算機センターを有する7大学で、情報関連組織と図書館を再編成した「情報基盤センター」が設置された。設置目的は、「各大学における情報化の推進」、「学術情報の円滑な発信」等で、全学的な視野から情報基盤に関する統一的な企画・立案を行い、教育・研究上の多様なニーズに対応するための組織になった。



### (3) 情報処理センター等

大規模国立大学以外の大学では、規模に応じた計算機を設置・運営するための情報処理センター等の情報関連組織が設置された。1976年に東京工業大学で総合情報処理センターが設置されたのを皮切りに、順次各大学で総合情報処理センター等の整備が行われた。

千葉大学と東京工業大学の総合情報処理センターでは、急速に進歩する情報技術の多様な研究を継続して行い大学内の教育・研究ニーズに対応するため、2001年に研究部門を設置。総合情報処理センターの拡充・高度化が図られた。

以降、総合情報処理センターの高度化と新規設置が相次ぎ、2003年度当時、総合情報処理センターの高度化が12大学、総合情報処理センターの新規設置が31大学、情報処理センターの新規設置が28大学でみられた。

以上をまとめると、日本の国立大学における情報関連組織の変遷は次のとおりとなる。

(1) 1960年代中期から1970年代前期にかけて、大規模国立大学に「大型計算機センター」が設置された、(2) 1970年代後期から大規模国立大学以外の大学での情報関連組織(情報処理センター等)の整備が進行、(3) 1999年に各大規模国立大学の情報関連組織と附属図書館を統合・再編した「情報基盤センター」が発足、(4) 国立大学法人化以降は情報関連組織の形態が多様化し、一部では附属図書館との組織再編もみられる。

このことを踏まえ次節では、各情報関連組織の組織概要について述べる。

#### 4-2-2. 情報関連組織の種類と役割

文部科学省の「学術情報基盤としてのコンピュータ及びネットワークの今後の整備の在り方について(中間報告)」<sup>80)</sup>には、「国立大学の情報処理関係施設について」という参考資料が添付されている<sup>81)</sup>。同資料には、各組織について、与えられている役割と機能、組織体制(部門、構成人員、職種)が詳細に記載されており、各情報関連組織の内容を知ることができる。ここでは、この資料に基づいて、各情報関連組織の概要をまとめる。

##### (1) 情報基盤センター(7大学)

- ・スーパーコンピュータ等を保有
- ・研究部門4-5部門、1部門に3-5名の教員が在籍、事務職員10-20名、技術職員10-20名
- ・学内及び学内向けサービス：高度な科学技術計算、データ処理、データベース
- ・学内向けサービス：電子図書館運営支援、学内LAN管理・運用、情報処理教育・マルチメディア教育の支援、以上のサービスに係る研究開発

##### (2) メディア基盤センター(12大学)

- ・スーパーコンピュータまたは大型汎用コンピュータを保有(学内向け)
- ・研究部門3部門、1部門に2-3名の教員、1名の事務職員、3名の技術職員が在籍

- ・学内向けサービス：高度な科学技術計算、データ処理、データベース、電子図書館運営支援、学内 LAN 管理・運用、情報処理教育・マルチメディア教育の支援、以上のサービスに係る研究開発

### (3) 総合情報処理センター(31 大学)

- ・大型汎用コンピュータ等を保有
- ・構成職員は、助教授 1 名、事務職員 1 名、技術職員 3 名
- ・学内向けサービス：科学技術計算、データ処理、データベース、学内 LAN 管理・運用、情報処理教育・マルチメディア教育の支援

### (4) 情報処理センター(28 大学)

- ・汎用コンピュータを保有
- ・専任職員不設置
- ・学内向けサービス：科学技術計算、データ処理、データベース、学内 LAN 管理・運用、情報処理教育・マルチメディア教育の支援

以上、各情報関連組織の人員・特徴についてまとめた。共通する点としては一部の学内サービスの提供内容が挙げられ、科学技術計算、データ処理、データベース、学内 LAN 管理・運用、情報処理教育、マルチメディア教育への支援が、全ての大学の情報関連組織で行われていることが確認できる。

一方、情報基盤センターとメディア基盤センターは、提供サービスに係る研究開発を行う体制が構築されていることから、組織人員の規模が大きくかつサービス範囲が広いことが分かる。さらに、電子図書館運営支援が学内サービスとして明記されていることから、図書館との関わりを持っていることを確認することができる。

### (5) 国立大学法人化以降の情報関連組織の動き

国立大学法人化以降の情報関連組織の動きについては、先述の通り、糸川(2021)が詳細に調査し述べている<sup>77)</sup>。2004(平成 16)年度の国立大学の法人化により、国立学校設置法が廃止され、教育研究施設についての法令での規程が廃止された。こうした背景から、センター名称も各大学独自のものが増え、改組の機会も増加している。糸川は、法人化後の各国立大学での情報関連組織(糸川の論文では「情報センター」の名称)の名称を一覧化しており、名称の多様化が進んだことが分かる。興味深いのは、「情報」や「ICT」と混じって、「学術情報」や「図書館」を含んだ組織名称の大学がみられる点で、図書館組織との組織統合を推察することができる重要な資料である。

#### 4-3. 情報関連組織と図書館の関わり

前節において、「附属図書館との連携・組織の再編成」に関する記述をまとめたが、ここでは、「情報関連組織と附属図書館の連携・組織の再編成の背景と進展」と、「2組織の業務・サービスにおける連携の具体例」について述べていく。

##### 4-3-1. 概説資料

図書館と情報関連組織の関係について概説した資料に、伊藤(2005)<sup>16)</sup>と鈴木(2006)<sup>82)</sup>がある。前者では主に、図書館と情報関連組織の組織統合に関する動きや組織形態について、アメリカで1980年代~90年代以降に起こった2組織の統合と再分離の動き、国立大学における図書館と情報関連組織の関係を中心に扱っている。特に、図書館と情報関連組織の関係においては、「情報関連組織統合型」、「情報メディア教育分離型」、「図書館主導型」という3種類の関係を明らかにしている。後者は、図書館の「機械化」から「電子化」に至る流れを踏まえ、組織再編について述べている。その中では、図書館と情報関連組織の組織統合の背景について述べられており、(1)機械化から電子化に至る流れで情報関連組織との密な連絡が必要になったこと、(2)大学内の情報技術に関する資源の効率的な動員が必要になったことを、その背景として挙げている。また、組織再編については、国立・公立・私立の主な実施大学を紹介しており、国立では東京・九州・大阪・東北・千葉の各大学が、公立では大阪市立大学が、私立では早稲田・慶應義塾・立命館の各大学が、それぞれ挙げられている。

以上、2つの資料から、図書館と情報関連組織の関係の概要を確認できるが、次節から、図書館と情報関連組織の連携・組織統合の背景、各大学での具体的な取り組みについて述べていく。

##### 4-3-2. 図書館の機械化と情報関連組織（1960年代-1980年代）

「図書館の機械化」は、図書館業務の一部ないし全部を計算機(コンピュータ)に置き換えることと表現することができる。先述した鈴木(2006)の中では、図書館の機械化が開始されたのは1980年代半ばと述べられている。確かに、1980年に発表された「今後における学術情報システムの在り方について(答申)」(1980答申)<sup>53)</sup>に基づく形で学術情報センターが設立され、目録所在情報サービス(NACSIS-CAT/ILL)の運用による大学図書館の機械化が進み、現在の大学図書館業務の根幹的存在となっている点でこの記述は正しいが、各大学で完結する機械化については1960年代半ばから導入検討に関する文献がみられるようになり、1970年代前半から中期にかけて、一部の大学図書館で導入され始めた。そしてこの時点で、学内の情報関連組織との連携協力を確認することができる。ちなみに、細野(1976)は、当時の機械化の主流として、「発注・受入」、「目録」、「雑誌管理」、「閲覧(貸出・返却)」を挙げている<sup>83)</sup>。

大学図書館ではないが、業務の機械化を目的とした計算機の導入~運用管理の体制で、図書館以外の部署の関与について述べた古い文献の一つに、長山(1969)がある。ここでは、計

算機の使用について、(1)図書館専用、(2)所属機関の計算用ないし事務所利用の機械の借用、(3)外部機関の委託の3点の可能性を示している<sup>84)</sup>。

大学図書館の計算機による機械化について詳しく論じたのが細野(1976)である<sup>83)</sup>。ここで注目すべき点が、「電算機使用形式(原文)」である。これは、図書館の機械化を担う計算機について、「図書館専用の計算機を導入して使う方法(専用)」と「既設の大学内計算機を一利用者として使う方法(共用)」の2点を示したもので、国立大学では、専用使用と共用使用が両方みられ、私立大学では全て共用使用であることが述べられている。このことから、後年の図書館サービスにおける連携協力には至っていないものの、計算機利用の点ですでに情報関連組織との関わりを持っていたことを推察することができる。なお、細野(1976)は、慶應義塾大学のシステムについて、学内共用機を使用していると述べているが、同大学の医学情報センターの機械化では東芝の協力も得ており<sup>85)</sup>、学内共用のほか、企業の支援による機械化推進もみられた。

一方、業務の機械化の時点では、実際の運用体制構築の大半を図書館職員が行っていたことが確認できる。東京大学医学図書館での機械化は、図書館職員と計算機製造元の東芝のシステムデザイナーによる共同プロジェクトで進められている<sup>86)</sup>。また、徳島大学附属図書館でも、図書館職員と外部スタッフによる体制で進められた<sup>87)</sup>。これらの点から、業務の機械化の時点での図書館と情報関連組織の関係は、計算機の「利用者」としての図書館と、計算機の「提供者」としての情報関連組織という意味合いが強く、連携協力とは異なる関係であったことが考えられる。

#### 4-3-3. 機械化からサービス展開への情報関連組織との関わりの拡大

1980 答申では、分担による網羅的かつ効率的な一次情報収集整備、文献情報および図書資料所在情報のデータベース整備、文献や研究者情報などの種々のデータベースの形成を核に、将来の大学を中心とした日本における学術情報流通の促進を図るために必要な施策を提言している<sup>53)</sup>。ここで提言されている施策は、拠点図書館による自然科学分野の資料収集整備、旧学術情報センター(現国立情報学研究所)による大学間相互協力による共同目録や相互貸借サービス(NACSIS-CAT・NACSIS-IR・NACSIS-ILL)の整備、KAKEN や researchmap、さらには民間の各種データベースの普及等によっておおむね整備が達成されており、現代の大学図書館にとどまらず、学術情報流通に不可欠なサービスとなっている。

そしてこれらのサービスの普及によって、大学図書館の業務、サービスにおけるコンピュータ・ネットワークの重要性が増し、各大学の情報関連組織との関係性も、ハードウェアの利用から、利用者サービスの共同開発・提供へと広がっていったのである。

1980 答申においては、図書館と情報関連組織の組織的な在り方については触れられていないが、のちの一部の国立大学でもみられる、図書館と情報関連組織の共同連携によるサービス展開や、組織統合・再編にも影響する記述が含まれている。文献情報データベースの部分では、東京大学大型計算機センターによるオンライン情報検索サービスの提供、筑波大学

や広島大学等の情報関連組織による国外主要データベースを利用するためのシステム開発が述べられている。他方、情報検索システムに関しては、システムと最終利用者を結ぶ窓口機能の充実の必要性を述べているが、その役割を担う組織として、大学図書館を挙げている。そしてその中で、窓口機能構築のためのサービス能力の開発の必要性も述べている。この2つは別個で述べられているものの、のちにみられる「電子図書館」の機能整備のための、図書館と情報関連組織の共同開発、さらには両組織の統合再編にも通じる内容であり、1980 答申は、大学図書館組織の在り方にも影響を与えたと考えることができる。

ただし、1980 答申にもあるように、1980 年代時点では全国レベルでの学術情報基盤体制の整備を優先しなければならなかったこと、電子ジャーナルの普及は1990年代まで待たなければならなかったこと<sup>88)</sup>、パーソナル・コンピュータをはじめとしたICTの一般への普及も同様に1990年代まで待たなければならなかったことから、1980年代は、学術情報センター(当時)のNACISISの各種サービスによる国レベルの改革がメインで、各大学図書館における動きについては、課名変更等図書館内部の組織改編に留まった<sup>47)</sup>。

#### 4-3-4. 日本における Convergence に類する動き (1990 年代以降)

第3章で英米における Convergence について触れたが、日本の大学図書館でも、それに相当する動きが相次いで起こり、文献資料等の事例報告が多くみられるようになった。英米の場合は1980年代中期から各大学で図書館と情報関連組織の連携サービス・組織統合等がみられたが、日本の場合は、電子ジャーナルの提供開始とICTの一般への普及の背景も合わせ、1990年代後半より本格化した。ここでは先行研究や事例報告をもとに、日本における大学図書館と情報関連組織の組織統合や業務・サービスの連携について述べる。

##### 4-3-4-1. 我が国における初期の Convergence

我が国の大学図書館と情報関連組織の連携や組織再編による Convergence は、1990年代前半より、一部の大規模私立大学や公立大学でみられはじめた。国立大学は後述するが1990年代末期より本格化するため、公私立大学が先んじた形となる。ここではその中で、組織機構にも言及している慶應義塾大学と大阪市立大学について触れる。

<慶應義塾大学> (原田 1990<sup>89)</sup>, 斎藤 1997<sup>90)</sup>, 加藤 2007<sup>91)</sup>, 長島 2015<sup>92)</sup>)

慶應義塾大学における Convergence は、1990年に湘南藤沢キャンパス(SFC)が開設されたことに始まる。SFCにも図書館は設置されたが、この図書館こそ、図書館と情報関連組織のサービスが融合された、「湘南藤沢メディアセンター」である。

湘南藤沢センターの機能を簡潔に表すと、「従来の大学図書館とコンピュータの管理・運用を司る部署(「計算センター」)の機能を合体させ、さらにAV(Audio Visual)資料の利用や映像・音声の編集等の機能を加えた機関」(長島 2015)ということになる。重要なのが、「部署の機能を合体」という文言にある通り、図書館部門(慶應義塾大学では「情報センター」と

表記)と情報関連部門(慶應義塾大学では”計算センター”と表記)が、組織的・機能的に統合し、2組織の職員も統合組織の所属として一緒に働くことになったことである。

そして、この湘南藤沢メディアセンターの Convergence は、既存の慶應義塾大学内のメディアセンターおよび計算センターにも波及し、1993年には、各キャンパスで2組織を統合した「メディアネット」が誕生することになった。

しかしながら、慶應義塾大学における Convergence の動きは、うまく機能したとは言い難いことが、当時の関係者による文献から読み取ることができる。実際、1993年に他のキャンパスでも Convergence 的な組織統合が行われたものの、1999年に各キャンパスのメディアセンターから、旧計算センターの情報関連部門が分離して、「インフォメーション・テクノロジー・センター(ITC)」が設立された。この時点では組織分離はしたものの、2組織はメディアネットの傘下に属していたが、2004年にはメディアネットが廃止され、組織上のつながりも解消されている。

統合から再分離へ至った経緯について直接的に記した資料はみられないが、関係者によるいくつかの組織的な課題に対する言及がみられるので紹介する。原田(1990)は、湘南藤沢メディアセンター発足時に、職員の意識を問題点として挙げている。これは、旧図書館、旧計算センターの職員が、新組織ではなく、従来の出身母体の思考様式に留まって職務に当たっている傾向にあることを意味する。原田はその原因の一つに、創設期故に出身母体の業務の確立に手一杯となっていることを挙げている。一方、この原因については、経年によってメディアの融合化や業務が確立することで職員意識が変わり、改善される旨の予測を示していた。

物理的環境についても指摘されている。SFC では事務室やサービスポイントも同じ空間にまとめられたが、他のキャンパスでは組織上は統合したものの、2組織の事務スペースやサービスポイントは従来通り別々に所在したままであった。

1997年当時、メディアネット事務長であった斎藤は、キャンパス文化の違いが Convergence の成否に影響している点を示唆している。この中では、当初からコンセプトに基づいて展開されている SFC や、学問領域における情報通信との関係性が強かった自然科学分野のキャンパスでは Convergence 組織がうまく機能している一方、人文社会科学系の三田・日吉の2キャンパスでは、「組織的に繋がっているだけの状態」でうまく機能しているとは言えない点を述べている。

慶應義塾大学内の Convergence の「失敗」について最も具体的に述べているのが、加藤(2007)である。加藤は、SFC のメディアセンター開設から始まる学内の Convergence について、「トップダウンで決定され、現場は、ただ混乱するばかりであった」と述べており、必ずしも現場では歓迎されていなかったことが窺える。特に計算センターの統合前後の求められる業務内容の大きな変化(大型汎用機を用いた学籍管理や入試業務等の管理業務から、インターネット環境の整備・運用・管理)、図書館と計算センターの規模の違いから生じる

齟齬が、混乱の具体的内容として示されている。こうした経緯もあり、2組織は再分離することになった。

以上の関係者の言及から、「トップダウンでの決定」、「各キャンパスの文化や特性が考慮されない状態での SFC モデルの導入」、「出身母体志向の傾向が強い職員意識」、「物理的空間を維持したまま組織統合」といった要素が、慶應義塾大学における Convergence の「失敗」という結果につながったとまとめることができる。これらの失敗要因は、海外の Convergence の失敗要因と同様であった。

一方で、「図書館と計算センターの合体は、一度は失敗したが、現在、協力体制をとることができている」と加藤が述べているように、独自組織同士での協力関係は良好であることも、近年の海外の新しい Convergence や Collaboration の概念と共通している。

<大阪市立大学>(吉井 2004<sup>93)</sup>)

大阪市立大学では、1996年10月に、附属図書館、計算センター、情報処理教育施設の3部門が統合した「学術情報総合センター」が開設された。この施設の開設は、旧附属図書館の狭隘化と老朽化が根底の背景となって起こり、紆余曲折を経て、1992年の「学術情報総合センター基本計画」で、現在の形が決定した。基本計画策定の元になった1989年の答申「大阪市立大学基本計画」で、「図書だけでなく多様なメディアが有効に活用できるように『高度学術情報センター』としての機能を果たさなければならない」と記されたことが、3部門の統合による新たな学術情報施設の開設へと繋がった。

組織統合に際して考慮されているのが、「共通する作業部門の統合」と「各機関の固有の機能部分の独自運営の維持」である。学術情報総合センター開設の目的として、「各機能の固有の役割を尊重しつつ、それぞれに重複する機能や施設の効率化をはかるとともに、その機能の相互補完を積極的に推進し、それによって、それぞれの機能強化を総合的に促進する」ことを掲げており、これを具現化した組織体制となっている。当時の事務組織を見ると、情報関連部門が中心の「運営課」と、図書系業務で構成される「図書情報課」の2課に分けられている。また、電子図書館、ネットワーク、データベース等の研究開発を行う部門別の教員組織も設置され、研究開発成果に基づく教育・研究支援や、基盤支援によるセンター運営の役割を担っている。

職員の関係についても言及されており、開設当初は旧組織の意識が残っていたことによる、係間・部門間の不協和音や業務の押し付け合いがみられたが、教員組織の基盤支援の協力もあり、従来の個別組織では実現できなかった各種サービスの提供が行えるようになったという成果も得られている。

大阪市立大学の場合、組織統合の目的が明確であったこと、新施設で新組織による運営が開始されたこと、共通部分の統合を進める一方固有の機能は独自運営を維持したことなどが、比較的成果をあげることができた要因と考えられる。2021年現在も3部門の統合組織

は継続されており、学術情報総合センターが毎年発行する「事業年報」も、3部門合同の内容となっている。

ただし、2014年に事務組織の再編が行われ<sup>94)</sup>、現在は庶務担当以外が図書館職員(司書)で構成されている<sup>95)</sup>。

#### 4-3-4-2. 大規模国立大学における図書館と情報関連組織の連携・組織再編

1980 答申で提言された学術情報基盤整備への対応については、情報通信環境の整備が前提となったが、その中でも大きな役割を果たしたのが、大規模国立大学に設置された大型計算機センターである。学術ネットワーク整備のほか、情報検索システムの開発・提供等を通じて、種々の学術情報基盤のシステムやサービスの先駆的役割を担っていたと言える。

国立大学の場合は、第2章の図書館組織の変遷でも触れたように、当時の行財政改革への対応と同時期に、情報関連組織との連携・組織再編が開始した。こうした日本の学術情報基盤整備で主要な役割を担っていた大型計算機センターは、1999年の国立学校設置法施行規則の改正に伴い、「情報基盤センター」へ統合・再編されたが、この時に「電子図書館」をメインテーマに、開発・サービス運用を通じた図書館との連携、そして、2組織間の職員配置替えを含めた組織再編が行われた。

大規模国立大学の情報関連組織の再編と、電子図書館に対応するための図書館を含めた更なる組織再編については、伊藤(2005)が組織再編の枠組みを類別化している<sup>96)</sup>。この中で大規模国立大学に該当するのが、「情報関連組織統合型」である。これは、大型計算機センターや種々の計算機を取り扱う他部門が統合して発足する組織で、主に「情報基盤センター」を冠する。そして、新組織には電子情報利用支援ならびに電子図書館機能支援を行う部門が設置されるが、その構成要員として、大学図書館職員の一部が配置換えされ、新組織の情報関連組織の職員の立場として、図書館に対しシステム開発を柱とした支援を行う体制となる。

この「情報関連組織統合型」の再編の下で展開されたシステム開発やサービスについては、東京大学、名古屋大学、九州大学が具体的内容を紹介しているので触れておく。

#### <東京大学>(中川ら 2000<sup>20)</sup>)

中川らは、情報基盤センター図書館電子化部門の概要についてまとめている。東京大学では、高度情報化に適合した学術情報サービスの学内外の提供を目的に、電子図書館機能を情報基盤センターとの連携を通じて強化することになった。具体的な実現内容として、電子図書館組織構築のための研究開発・教育支援機能の付与、ネットワーク構築による図書館システムの一体化、市販の電子リソースと教育研究用教材の集中提供、著作権等権利処理に関する研究開発、情報リテラシーの支援体制を掲げている。電子図書館部門の役割については、先述の実現内容の他に、インターネット情報のデータベース化、貴重書や研究成果のデジタ



ル化、ドキュメントデリバリーサービスの提供、図書館業務の電子化・システム化推進を挙げている。

中川らは、電子図書館部門で行われている開発内容について具体的に示しており、目次や要旨を検索対象とした所蔵データベース”BookContents”の運用、ISBNを介した”BookContents”と”WebOPAC”による内容検索と所蔵情報検索の連携、所蔵貴重資料の電子化、電子図書館機能について利用者に効果的に伝える図書館利用案内CD-ROM「まるごと図書館」の制作等、当時の先端技術を駆使したシステムおよびコンテンツの開発を紹介している。また、図書館内の利用者端末に起動記録を保存するアプリケーションの開発・運用を通じて、図書館業務における利用統計作成の支援も行っている。

<名古屋大学>(藪本ら 2002<sup>21)</sup>)

藪本らは、情報連携基盤センターと図書館の関係について、組織の変遷・体制内容を詳細に紹介している。名古屋大学の場合は、組織再編に加え、図書館職員の配置換えが行われた。具体的には、2002年4月の情報関連組織の再編に伴う「情報連携基盤センター」の発足に際し、附属図書館情報システム課システム管理係所属の職員が、情報連携基盤センター事務部の学術電子情報係に異動したことで、事務的な面での附属図書館と情報連携基盤センターの連携が行われるようになったという。

また、名古屋大学での特徴として、図書館機能をテーマとする研究開発部門が充実していることが挙げられる。2001年にハイブリッド・ライブラリーに関する研究開発を目的とした「附属図書館研究開発室」、2002年の情報連携基盤センター発足で設置された「学術情報開発研究部門」と、ハイブリッド・ライブラリーおよび電子図書館機能の充実を図るための体制が整備された。この2つの研究開発部門は教員の兼任が認められているほか、図書館開催の委員会と、情報連携基盤センター開催の委員会への相互出席も行われるなど、図書館職員の配置換えを含め、積極的な教職員交流に基づく研究開発やサービス展開が行われている。

事業の具体的な内容については、図書館研究開発室と情報連携基盤センター学術情報開発研究部門の両組織について触れておく。図書館研究開発室では、テーマごとに専任教員が配置され、和漢古典籍の目録作成とデータベース化、ハイブリッド・ライブラリーの企画・立案および情報リテラシー教育、ハイブリッド・ライブラリーに係るコンテンツ作成と研究開発の3セクションで活動が展開された。具体的な活動内容では、「高木家文書」の目録データベースや、絵図史料のデジタルアーカイブに関する調査・研究が紹介されている。

情報連携基盤センターについては、センター内に設置された電子図書館機能と関わりが深い専門委員会での活動が挙げられる。一つは「学術情報開発専門委員会」で、学内の研究成果のデータベース化、学内成果物の電子出版のための基盤整備、次期図書館システムや電子図書館等図書館の将来構想の検討などが、主なテーマとなっている。もう一つは、教育・研究活動に必要な情報やサービスを一つのポータルで利用できる「ワンストップサービス」

のポータル構築を検討する「大学ポータル専門委員会」で、ポータルを介した電子図書館機能の配信がテーマとなっている。いずれの委員会も附属図書館事務部の職員が参加しており、図書館職員を含めた広い連携が行われている。

<九州大学>(栗山ら 2002<sup>22)</sup>)

九州大学も、名古屋大学と同様に、図書館職員の情報基盤センターへの配置換えを行い、電子図書館機能の支援・強化を図る関係となっている。2000年4月に設置された情報基盤センター内に設置された情報支援技術部に電子図書館関係の2掛が設置されたが、この2掛の人員は、図書館職員から充てられた。2掛は、電子図書館構築に関する業務と学術情報の電子化や情報発信を担当する電子図書館掛と、情報リテラシー教育・電子情報の利用支援等を担当する電子情報サービス掛で構成されている。また、担当教員も配置される電子図書館推進室も設置され、先述の2掛の職員も加わっている。なお、これとは別に、附属図書館研究開発室も設置されており、電子図書館を中心とした特定のテーマに関する研究開発を、教員と図書館職員で展開している。

図書館と情報基盤センターの共同事業としては、電子図書館関連の開発、情報リテラシー教育、貴重文物展覧の共同開催を挙げている。電子図書館関連の開発では、遡及が未完了の目録カードをWeb上で検索可能にした「目録カード検索システム」、ICタグを利用した図書館業務の自動化を行っている。情報リテラシー教育では、蔵書検索・文献検索を柱とした情報検索講習会を開催し、電子図書館機能の利用促進の役割を担っている。九州大学所蔵の貴重資料を一般公開する貴重文物展覧では、情報基盤センターによる超高精細画像データベースシステムを利用した電子展示など、デジタル技術を用いた所蔵資料の展示・解説を展開している。

以上、大規模国立大学における図書館と情報関連組織の連携・組織再編について具体例を交えて紹介した。主な特徴として、「情報関連組織の統合」、「附属図書館電子図書館関係部門の情報関連組織への参加」、「図書館ならびに情報関連組織の研究開発部門での電子図書館に係る施策立案やシステム開発研究」が挙げられ、自大学にとどまらず、次代の日本の学術情報流通について取り組む役割も担っていたと言える。

そして、組織的な観点では、「電子図書館への対応」という大枠の目的に基づいて、配置換えを含めた組織再編が行われたことが特徴と言える。目的に基づく組織再編のため、図書館職員の情報関連組織への配置換えも図書館業務・サービスに限定した所掌の範囲でのみ行われた。こうした事実は、英米のConvergenceで述べられた「短絡的なConvergence」には当てはまらなないと考えられ、比較的有機的な連携・組織再編が行われたと判断できる。

#### 4-3-4-3. その他の大学における図書館と情報関連組織の組織統合や連携の動き

1990年代末期以降になると、これまでのような比較的大規模な大学以外でも、図書館と情報関連組織の連携、さらには組織統合がみられるようになった。

国立大学図書館における、図書館と情報関連組織の連携については、1999年に開催された「第12回国立大学図書館協議会シンポジウム 大学図書館における事務機構改革 -大学図書館の改善方策について-」で、各大学での事例を確認することができる<sup>97)</sup>。このシンポジウムは、当時政府で進められていた行財政改革、大学改革、そして、のちの国立大学法人化へとつながる独立行政法人等への移行の検討を背景に、今後の国立大学図書館の在り方について考えることを主眼に開催された。各大学の事例報告では、事務組織の集約化、業務効率化、定員削減、アウトソーシング等の行財政改革に則った図書館体制の改革が目立つ一方、文献複写をはじめとする相互貸借業務の拡大、電子図書館への対応など、今日も展開されているサービスへの対応も紹介されている。

そして、それらに加えて一部で紹介されているのが、情報関連組織との連携である。特に具体的に紹介されているのが、電気通信大学と高知大学である。前者では、総合情報処理センターとの連携について、業務の電算化といった従来に加え、貸出情報・予約・文献複写を行うための認証システム、図書館内への教育用端末の設置など、新たな機能やサービスにおける連携協力を示している。後者では、図書館と情報処理センターが連携してサービス展開する「コラボレーションセンター」の設置を計画し、電子図書館機能、共通アプリケーションの開発・運用、ネットワーク整備等の推進を検討していることが明らかにされている。

国立大学法人化以降も含めた事例では、佐賀大学の「統合認証システム」を中心とした図書館と情報関連組織の連携が挙げられる<sup>98)</sup>。佐賀大学では2002年に、学内の教職員情報と学生情報を取り入れた、統合認証システムを導入した。このシステムは図書館の利用者サービスのほか、教務情報システムも一元的に管理することで、一つのアカウントで学内の種々のサービスへログインすることを可能とした。

国立大学以外の事例では、札幌医科大学の今野(2007)が、図書館と情報関連組織の統合について紹介している<sup>99)</sup>。札幌医科大学では2006年4月に、附属図書館と附属情報センターの組織統合によって「附属総合情報センター」が発足した。組織機構も大きく改編され、従来の図書館職員が学内ネットワークシステムの管理運用を担当するなど、旧組織の業務に囚われない人員配置がなされている。サーバ機器の管理運用が未経験な図書館職員も、情報センター出身の職員との協力で業務を担当できている一方、組織統合に際しての人事計画が不十分であった背景を持つことから、ネットワークの安定的運用のためにも今後の方向性が示される必要があることを著者が述べている。このことは、英米の Convergence で示されている課題の要素も含んだ組織統合であることが窺える。

#### 4-4. 第4章のまとめ

第4章では、情報関連組織の組織的特徴について触れるとともに、機械化、電子図書館、Convergence、開発研究などの側面から、我が国の大学図書館と情報関係組織の関係について述べてきた。我が国の場合は、1980 答申に基づく全国的な学術情報基盤の整備が最初に行われ、その後、1990 年代の一部の公私立大学での Convergence 的な動き、1990 年代末期の大規模国立大学における電子図書館対応での2組織の連携、2000 年代前半以降の中小規模大学への波及といった流れで、概説的な変遷を表すことができる。興味深いのが、英米における Convergence 的な動きが、公私立大学では比較的早期にみられた一方、国立大学での動きの本格化が1990 年代後期以降まで待つことになった点である。これについては、電子ジャーナルをはじめとするコンテンツの対応、および電子リソースを利用するための環境整備の普及に合わせる必要があったことその他、国立大学の場合は国立学校設置法により、大規模な組織再編が困難であったことが、要因として考えられる。

英米の Convergence の動きと比較してみると、1990 年代の公私立大学の組織統合は、マルチメディア空間の整備、ワンストップサービスといった英米の Convergence の理想や目的から、トップダウンによる決定、組織間の異なる文化や環境に起因する不協和音などの失敗要因に至るまで、多くの点で共通していることが分かる。

一方、1990 年代後期の大規模国立大学で行われた電子図書館推進に伴う図書館と情報関連組織の連携による研究開発は、その後の大学図書館サービス、学術情報流通において不可欠なシステムやサービスを産み出していることから、一定の成果を果たしていると判断できる。このことについては、(1)「電子図書館の推進」という明確かつ具体的な目的を第一に進められたこと、(2)大規模大学ゆえ関係する教職員の人的資源が豊富であったことが成果を挙げた要因として考えられる。このことから、連携や組織統合を行う場合は、明確な目的の存在、達成するための環境(人材面、資金面など)の充実が必要条件であることが分かる。

一方、国立大学法人を中心とした2000 年代以降の、図書館と情報関連組織の組織統合については、既に述べているように、組織統合の具体的評価が明らかにされていない。これについては第6章、第7章の調査で解明を試みるが、本章で述べた変遷が、現在の組織統合とどのように結びつくかは、本研究での重要な考察につながるだろう。

## 第5章 日本の大学図書館と他部署組織との関わり② 情報関連組織 以外の組織と図書館の関係

第4章において、図書館業務の機械化から電子図書館、さらには海外の Convergence も交えて、大学図書館と情報関連組織の関係について論じたが、国立大学を含む現代の大学図書館では、情報関連組織以外の他部署組織との連携や協力によって、図書館サービスを展開するケースが多くみられる。第5章では、情報関連組織以外の他部署組織との図書館サービスを通じた結びつきについて、関係文献資料をもとに論じる。

### 5-1. 大学図書館の学内他部署組織との連携の背景

図書館職員と他部署の事務職員が一緒になって働くことは、過去においても皆無ではない。資料購入・契約に係る手続きにおける庶務・総務・財務系の事務部署、図書館設備の維持管理における設備管理担当部署、利用者としての学生・教職員の情報の取得では教務系部署や人事系部署と、その他にも様々な場面で他部署組織と関わることで大学図書館が運営されている点は、他の事務組織と同じである。

その一方で、業務の特殊性や提供されるサービスの専門性を背景に、図書館業務の要となるテクニカルサービスやパブリックサービスについては、その大半を、司書資格を有する者、あるいは図書系職員といった専門職的な枠組みで採用された者が従事してきた歴史がある。もちろん中小規模大学を中心に、一般事務職員の人事ローテーションで対応してきた場合もみられるが、現在でも国立大学法人等職員採用試験で「事務系(図書)」が設けられているように、他の事務職員とは人事体系が区分されてきた歴史がある。

すなわち、図書館が提供するサービスに必要な資源に関する他部署との関わりはあるものの、図書館サービスそのものの提供は、ほぼ専門職の職員によって図書館の中で行われてきたのが、紙資料中心の図書館の時代の特徴であった。

この後、図書館業務の機械化のための計算機導入、我が国では1990年代中期から始まる電子図書館の展開で、情報関連組織との連携が始まり、他部署も関与する図書館サービスがみられるようになった。

そして、21世紀以降は、研究成果物をはじめとした学内情報の発信、学生教育の支援といった新たな役割を図書館が担うことになった。同時に、情報関連組織以外の学内他部署との連携協力による図書館サービスの提供の必要性が指摘されることになった。

### 5-2. 海外の大学図書館と学内他部署との連携 -Collaboration-

大学図書館と情報関連組織の組織統合や連携に基づくサービス展開については、“Convergence”という概念で海外では扱われてきたことを第3章で述べたが、他の部署

との連携に基づくサービス展開については、Convergence も包含する、“Collaboration”というより広い概念として、海外では表現されている。

海外では、Collaboration に関する研究や事例報告が多くみられる。Collaboration の概念については Atkinson(2019)が述べている<sup>100)</sup>。ここではアメリカを中心とした海外諸国でも、既存の大学図書館機能が学内で重要視されなくなりつつある状況を示しており、大学図書館の価値の維持や向上のためにも、様々な Collaboration を通じた学内への貢献の必要性を述べている。そして、Collaboration を通じた教員、他部署職員、さらには学生との交流が増加することで、より多様なアイデアの創出の可能性、作業の効率化や労力の省力化、図書館および図書館職員の学内における信頼性や影響力の獲得など、様々なメリットをもたらすことを示している。その一方で、Collaboration を成功させるための様々な制約や条件についても指摘しており、職務内容、職位、労働環境等、異なる職種同士の環境や文化の理解、双方の信頼関係の構築、共通合意を形成するためのプロジェクトの進行などを考慮に入れることが、Collaboration を成功させるために不可欠であることが分かる内容である。

そして Atkinson は、学内他組織との Collaboration で展開される図書館サービスとして、「Convergence をはじめとする電子図書館の展開」、「図書館スペースとサービスを活用した教育支援」、「教学部門との協力によるオンライン学習教材の企画と配信」、「学術コミュニケーションのサポート・研究成果の管理」を挙げている。これらを日本の大学図書館に当てはめると、「Convergence」、「ラーニング・コモンズ」、「情報リテラシー教育、オープンコースウェア」、「機関リポジトリ、業績データベース」に置き換えることができる。

Collaboration に関する海外の先行研究としては、教員との Collaboration について会議や話し合いの場における課題や考慮すべき要素をテーマにした研究(Scales 2005)<sup>101)</sup>、大学教員・研究者が有する大学図書館・図書館職員との Collaboration に対する態度を調べ明らかにした研究(Yousef 2010)<sup>102)</sup>、2 国間の異なる大学制度や大学図書館制度の比較による Collaboration の促進要因と阻害要因の明示を行った研究(Pham 2020)<sup>103)</sup> など、教員と図書館職員の Collaboration を扱ったものが多い。

対教員と比べ、事務職員をはじめとした対他部署大学職員との Collaboration を扱った研究は少ないが、教務系部門との連携による学生教育の支援や情報リテラシー教育の展開を報告した文献(Scott 2018)<sup>104)</sup>、他部署職員との Collaboration による学生の剽窃防止を目的としたプロジェクトを通じて得た、Collaboration を成功させるために必要な要素を提示した研究(Swartz 2007)<sup>105)</sup> など、著者自身の事例報告を基に展開した文献がみられる。

これらの先行研究では、今までのような図書館単独によるサービス提供では学内における図書館の存在価値を示すことが難しくなっていること、Collaboration によって図書館の新たな価値を創出するとともに学内への貢献を果たすことができることを読み取ることができる。

そしてこうした事実は、日本の大学図書館関係者が指摘する、大学図書館や図書館職員の学内における「孤立」や「固定化」という課題にも当てはまると考えられる。そこでここか

らは、海外における Collaboration に類する我が国の大学図書館と学内他部署との連携の動きについて、各大学の事例報告を中心とした関係資料からまとめる。

以降の構成については、Atkinson(2019)が示した Collaboration で展開される図書館サービスの主要な事例を日本のサービスに置き換えた、「ラーニング・コモンズ」、「情報リテラシー教育、オープンコースウェア」、「機関リポジトリ」のトピックごとに展開していく。また、2010 年代以降にみられる新たな研究支援についても取り上げる。なお、Convergence については既に第 3 章で取り上げているため省略する。

### 5-3. 主要な大学図書館サービスにおける学内他部署との連携

#### 5-3-1. 機関リポジトリ

##### (1) 概要

機関リポジトリは、大学等の学術機関の構成員によって生産された学術成果物を、データ的に収集、保存し、ネットワーク上で公開するシステムである。具体的な定義については Crow(2002)と Lynch(2003)の定義が著名である。Crow は、「ある機関の教員、研究職員、学生により創造された知的生産物のデジタルアーカイブで、その機関内外のエンド・ユーザーにアクセス可能で、障壁があるとしても最低限、のもの」と定義した上で、「機関で範囲限定され、学術的で、累積的かつ永続的で、オープンで相互運用可能なもの」を機関リポジトリの構成条件として挙げている<sup>106)</sup>。Lynch は、「大学とその構成員が創造したデジタル資料の管理や発信を行うために、大学がそのコミュニティの構成員に提供する一連のサービス」として機関リポジトリを定義している<sup>107)</sup>。筑波大学(2007)によると、機関リポジトリにはその定義を巡る対立項が存在するという。特に収集内容については、ピアレビュー論文のみに限定する学術情報流通に特化した存在として定義される一方、大学機関内で生産されるコンテンツ全般を扱う大学のデジタルアーカイブ的な位置づけがなされる場合もあり、様々な定義や位置づけがなされている<sup>13)</sup>。

##### (2) 日本における機関リポジトリの動き

日本においては、2002 年の千葉大学の機関リポジトリ”CURATOR”の試験運用が、初めての機関リポジトリとなった。以降、2004 年度の国立情報学研究所(以下、NII)の「学術機関リポジトリ実装実験プロジェクト」による国立 6 大学での実装的な運用の開始、2005 年度から開始した「最先端学術情報基盤 (Cyber Science Infrastructure) 整備事業」の一事業 (CSI 委託事業)である学術機関リポジトリ構築連携支援の委託事業における指定および公募による国公立大学の参加(土出ら 2010)<sup>108)</sup>、2012 年の NII 開発の WEKO を核とするクラウド型の機関リポジトリ環境提供サービス”JAIRO Cloud”の運用開始、2013 年 4 月の学位規則改正による博士論文のインターネットへの公表義務化(前田ら 2015)<sup>109)</sup> と、機関リポジトリ事業へ新規参入する契機となる出来事がいくつかみられ、2021 年現在、オープ

ンアクセスリポジトリ推進協会 (JPCOAR: Japan Consortium for Open Access Repository) への参加機関は、680 機関を超えている<sup>110)</sup>。特に、JAIRO Cloud の運用開始は、資金面・技術面で機関リポジトリの運用が困難であった小規模機関における導入を進めた。

大学での機関リポジトリの運用は、シリアルズ・クライシスや電子ジャーナルへの対応も関連して、国内外共通で大学図書館が主体で行ってきた。Crow(2002)も機関リポジトリの運用主体を図書館が担う旨を指摘しており<sup>106)</sup>、機関リポジトリ事業が大学図書館の学内での新たな役割の付与、学内での図書館の新たな価値付けとして期待されていることが読み取れる。日本では、機関リポジトリの運用が開始される直前の 2002 年 3 月に発表された「学術情報の流通基盤の充実について (審議まとめ)」において、「大学等からの学術情報発信機能の整備」、「大学等からの学術情報発信機能の強化」といった機関リポジトリの機能に通じる方策が述べられているが<sup>111)</sup>、そこでもやはり、大学図書館が中心的な役割として位置づけられている。

### (3) 機関リポジトリにおける他部署との関わり

一方、「学術情報の流通基盤の充実について (審議まとめ)」の「大学等からの学術情報発信の強化」では、「データベースの構築に当たっては、大学図書館、情報処理関連施設、各部署等の協力により、組織としてデータを公開するほか、データの更新等についてもあらかじめ計画しておくなど、作成されたデータベースが公開され広く利用されるよう配慮する必要がある。」と記述されているように<sup>111)</sup>、情報関連組織をはじめとした他部署との連携協力の必要性を確認することができる。国内で初めて機関リポジトリを開始した千葉大学の当時の担当者の一人であった尾城(2004)が、プロジェクト立ち上げから運用開始直前までの動きをまとめているが、その中の「運用に向けた検討課題」の一つとして学内での連携協力を挙げている<sup>112)</sup>。具体的な連携内容についての言及はないが、相手となる部署として、知的財産本部、研究協力課、国際交流課、総合メディア基盤センターを挙げており、従来の情報関連組織以外の多様な他部署組織との連携が必要な事業であることを示唆している。

他の資料においても情報関連組織以外の他部署との連携に関する記述を確認することができる。大学 ICT 推進協議会が 2019 年に公表した「学術機関における研究データ管理に関する提言」の「学術機関における研究データ管理のための仕組み」では、学術成果物を含む研究データの収集、保存、公開、利活用の一連の流れにおける業務内容と、各役割を担当することが想定される職種や部署がまとめられている<sup>113)</sup>。そのうち、大学内担当部署のみ抽出しまとめた内容を、[表 5-1]で示す。



表 5 - 1 「学術機関における研究データ管理に関する提言(大学 ICT 推進協議会 2019)」の「学術機関における研究データ管理のための仕組み」で示された、大学内組織が担当することが想定される業務および想定担当部署

項目	想定されている大学内担当部署
研究データ管理の機関内関係部署の明確化と仕組みの整備	企画、研究推進部門
研究データ管理のためのデジタルプラットフォームの利用提供	情報基盤関連部署
研究データ管理の仕組みの周知と利用促進	企画、研究推進部門
研究成果発表の根拠データの管理及び、研究不正事案への対応	研究公正部門
公開予定の研究データの確認と必要に応じた外形的情報の付加	大学図書館、URA、研究推進部門
研究データの広報、利用提供と外部連携促進	広報、産学・地域連携、大学図書館、研究推進部門
研究データを用いた機関の研究力評価	IR、URA、研究推進部門

[表 5-1]から、一連の流れに関与する部門・部署が多岐に及ぶことが分かる。従来から研究支援と関わりが深い、図書館、情報関連組織、研究支援組織に加え、産学・地域連携、IR(Institutional Research)、URA(University Research Administrator)といった 2000 年代以降に設置され強化が図られた組織、本企画、広報といった本部系事務局組織の関与が想定されている。

また、現場レベルでの機関リポジトリにおける他部署連携に関する言及は、2010 年に国立大学図書館協会が発表した『「学術機関リポジトリに関する調査」報告書』で確認することができる<sup>114)</sup>。同調査では、回答大学の 70%が本部・事務局等との連携で機関リポジトリを運用していることが明らかにされている。また、同調査と各大学の運用指針や学内向け資料(鳥取大学<sup>115)</sup>・福岡大学<sup>116)</sup>)から、「機関リポジトリ(データベース・サイト)運営→図書館」「システム保守・管理→情報担当部署」、「コンテンツ収集・データのやりとり→研究推進担当部署・評価担当部署」、「関連情報のホームページや広報資料への掲載→広報担当部署」という、標準的な連携部署及び連携内容の枠組みを導き出すことができる。

以上の先行で公表されている関係資料から、機関リポジトリの学内の運用体制の特徴について次のことを挙げるができる。

- (1)基本的に機関リポジトリ事業の主体は図書館が担う
- (2)機関リポジトリの構築・運用の過程で複数の学内他部署組織との連携が求められる
- (3)連携相手となる主な組織は情報関連組織、研究支援組織が考えられる
- (4)その他広報、産学・地域連携、教務など他の本部事務局部署も連携相手になり得る
- (5)URA や IR といった近年設置された部門との連携も考えられる。

「第 5 期科学技術基本計画(平成 28 年 1 月 22 日閣議決定)」で、オープンサイエンス推進の基本姿勢に、公的資金による研究成果の利活用拡大が述べられている<sup>117)</sup>。これを実現する施策が、研究成果および研究二次データの可能な範囲での公開である。その中でも各大学が構築する機関リポジトリが担う役割は大きい。我が国では先述のように、学位規則改正

による博士論文のインターネットへの公表義務化と JAIRO Cloud の運用開始で、機関リポジトリサイトが飛躍的に増加し、2017 年時点で世界最多の機関リポジトリを有する国となっている。その一方で、登録コンテンツ数は約 21 万件で、機関リポジトリ数と比べ少ない現状にあることから<sup>118)</sup>、オープンサイエンスの受け皿としては、不十分な状況と言わざるを得ない。

機関リポジトリがオープンサイエンスの重要な機能として位置付けられるメリットには、シリアルズ・クライシスや電子ジャーナルへの対応の他に、研究者が所属する大学が登録・公開する環境もある。研究者(大学教員)と大学職員が日々接する環境こそ、即時的な登録、更新が可能であるし、研究者の要望に細部まで対応できる。Web サイトとしての機関リポジトリは、すでに多くの大学で構築されている。今後は、各大学の図書館組織、そして、関係する他の学内組織が連携し、オープンサイエンスの受け皿として機能するための体制を整備することが求められる。

### 5-3-2. ラーニング・コモンズ

#### (1) ラーニング・コモンズの定義

米国で生まれ発展したラーニング・コモンズ(以下 LC)については、その概念や構成要素が様々な者によって述べられている。代表的なものでは、McMullen(2008)の「図書館機能、情報技術、その他のアカデミックサポートを統合したもの」<sup>119)</sup>、米澤(2006)の「ネット時代の学習支援を行う図書館施設もしくはサービス機能」<sup>120)</sup>がある。

一方、中山(2016)が指摘するように、「LC は、もともと北米の大学図書館において、情報機器の普及と、インターネット化時代に対応した情報リテラシー能力の養成に重点を置く、学習支援の場としてのインフォメーション・コモンズ(以下 IC)から発展した」概念でもある<sup>121)</sup>。これについては、Beagle(2004)が、米国教育議会が示した図書館の変化状況の四象限図に投影して IC から LC への変化動体を示している<sup>122)</sup>。簡潔に述べると、「図書館内の ICT 整備による電子資源・ソフトウェアへのアクセス(第 1 象限)」、「図書館・図書館職員による大学の課題に対応した形での支援(第 2 象限)」、「他の組織との協働による図書館の活動範囲の拡大(第 3 象限)」、「大学全体の指針やカリキュラムと連動した支援(第 4 象限)」となり、第 2 象限までが IC の範囲で、第 3 象限以上が LC の範囲になるとしている。Baileyら(2008)は IC を、「電子情報資源、マルチメディア、印刷資源並びに各種のサービスへ統合的なアクセスを学生に提供するという、情報サービスの一つのモデル」と述べた上で、「IC の全ての側面が含まれているとともに、さらにそれらを拡張し、増進しているもの」を LC と位置づけ、「図書館外部の組織を取り込み、機関全体のビジョンや使命と明確に整合させて展開する」点を、IC との違いとして明らかにしている<sup>122)</sup>。Bennett(2008)は、大学等機関の指名に対する態度から両者の違いを指摘しており、特に LC について、「機関の使命を制定することに関わる」とし、図書館や情報関連組織に加え、学習目標を策定した部局との連携協力が、LC の成功につながると述べている<sup>123)</sup>。

これらの過去の発言から分かるのは、IC は図書館と情報関連組織が中心となったサービス・支援であるのに対し、LC は、機関のビジョンや使命に合わせて展開するため、より広範囲かつ多様な学内部門との連携協力が求められるサービス・支援ということである。このことは LC に関する先行研究においてもその重要性が述べられているので取り上げておく。最初に、アメリカの LC における他部署連携について言及したものに触れておく。

McMullen(2008)は、北米の大学図書館における LC の現状調査を元に、LC の計画方法と LC を構成する多様な要素について提示している<sup>119)</sup>。計画においては、図書館中心のアプローチから脱皮し、学習の学生に重点を置いたビジョン・サービスに歩調を合わせることに重要であると述べている。また、McMullen が実施した調査では、対象 18 館のうち 9 館が、ライティング・センターや大学相談、個人指導・学習サービスのような他の支援組織との連携を構築するとともに、それらの組織が提供するサービスを 1 拠点で学生が享受できるように、LC に組み込まれていることが明らかにされている<sup>119)</sup>。

Daniels ら(2008)は、米国の大学図書館を対象に、IC/LC の現状を明らかにするためのアンケート調査を実施したが、その中では他部署との関係についても明らかにされている<sup>124)</sup>。特に、他部署の職員とともに働いて展開する LC については、成功と課題の両側面が明らかにされている。著者の主な関心に位置づけられている、「レファレンスデスクへのラーニング・コモンズのインパクト」の設問に対する回答で、LC の物理的解放性やアクセス可能性が、様々な協力を容易にすることにつながるということが明らかにされている。その中には他の部署との作業も含まれており、レファレンスデスクに IT 担当者と図書館職員が配置されることで、サービスに対する複数の考え方や知識ベースが増加することがインパクトとして挙げられている。レファレンスデスクでの対応が、図書館職員を含む複数の部署で分散されたことで、それぞれの専門業務に集中できるようになったという回答もある。一方、課題的な側面で指摘されているのが、個々の図書館職員の共同作業環境に対する認識である。新技術や新サービス、共同作業環境を受容する図書館職員が多い一方、LC の業務を快く思わない図書館職員も一定数存在する。また、図書館や IT 部門をはじめとする他部門との一体的な取り組みについては、同じ空間で展開するための包括的なミッションやアイデンティティへの合意への到達も、大きな課題となっている。

このように、北米の LC では、ハードウェアによる支援の充実に加え、「ワンストップサービス」を中心に、一連の教育・学習支援を実現するための体制構築のために、図書館、情報関連組織、他の学生支援組織が連携するケースが多い。では次に、日本の大学図書館での LC 運営について、人的支援の側面での状況をみってみる。

## (2) 日本の LC 展開における他部署との関わり

まずは、日本の大学の LC の現状を調査した研究から、他部署連携の状況を示す。

呑海ら(2011)は、日本の LC の学生アシスタントの意義について述べた研究の中で、日本の大学図書館における学習支援や LC の現状調査を行っている<sup>25)</sup>。この調査では回答館

516 館のうち 80 館(15%)が LC を設置していると回答している。この 80 館に対して、LC に関する複数の質問を行っており、他部署との連携の有無についても尋ねている。結果、他部署との連携を行っている大学は 20 館(26.3%)で著者は低い数値としている。また、この結果の可能性として、他部署との連携以外の方法で実現しているという考察を述べている。

小山(2012)は、サンプル調査を用いてあらかじめ選定した LC を設置している 37 大学を対象に、サービスや運営の状況を質問する調査を行っている<sup>125)</sup>。分析対象となった施設は 30 大学 34 施設であったが、他部署との共同運営を行う大学が少ないことが明らかにされている。IT 担当職員を LC に配置する体制を敷いた図書館は 6 館、ライティング・センターをはじめとする学習支援に関連する組織が配置された図書館は 3 館となっている。これらの結果から、小山は日本の LC について、人的支援を提供するサービス計画を今後の課題と述べている。

これらの先行研究から、設備的な LC は日本の大学図書館でもある程度進んでいる一方、アメリカでみられるような他部署との共同による支援体制の構築はあまり行われていないことが分かる。とはいえ、日本国内の一部の大学で、他部署連携による LC での支援が行われていることが確認できる。

お茶の水女子大学では、2007 年に附属図書館に LC を設置しているが、LC 内の IT 環境運用を中心に、情報基盤センターとの協働による運営を行っている(茂出木 2008)<sup>126)</sup>。また、廣田(2011)は、学習支援、進路支援などの相談、イベントの場として使われている LC の手前に設置された「キャリアカフェ」について、設置に際しては支援プログラムの用地を探していた教員に対し、図書館が積極的に誘致したという経緯を述べている。加えて、他部門の支援を学生が集まる図書館の中で行うことについて、提供者・利用者双方の効率性の他、図書館の付加価値向上の点でも意義がある旨を述べている<sup>127)</sup>。

東京女子大学図書館の、図書館を中心とした学習支援プログラム「マイライフ・マイライブラリー」も、他部署連携による支援体制を構築している。このプログラムでは学生のスタッフで構成される「学生アシスタント」による様々な支援が中心であるが、館内でのキャリア支援イベント、オープンキャンパスでの広報課との連携などを、学内他部署との連携として挙げていることが確認できる<sup>128) 129)</sup>。

その他の、他部署連携の事例については、小山(2012)が調査を通じて明らかにしており<sup>125)</sup>、広島大学での図書館職員と情報関連組織職員の総合カウンター常駐体制、大正大学での図書館と教学支援部(学務系部署)の連携による IT 関連支援とライティング支援の展開などがみられる。組織統合の例としては、名古屋学院大学の学術情報センター(図書館と IT 担当者が所属)による LC の運営を紹介している。また、「特徴的な取組の事例」について尋ねているが、LC の空間そのものの提供を通じた他部門との連携が多い点、教職員よりも学生スタッフやボランティアとの協働による図書館の学習支援が顕著な点も、日本の LC の特徴と思われる。

以上のように、他部署連携自体は行われているがアメリカと比べて少数であること、学生スタッフやボランティアとの協働は多くみられる一方他部署職員との協働や連携が少ないことが日本の LC の特徴と言える。

### 5-3-3. 情報リテラシー教育

#### (1) 情報リテラシー教育の定義

『図書館情報学用語辞典第5版』では「情報リテラシー」を、「さまざまな種類の情報源の中から必要な情報にアクセスし、アクセスした情報を正しく評価し、活用する能力」と定義している(図書館情報学用語辞典第5版 p.111)<sup>6)</sup>。また、具体的能力として、「必要な情報へのアクセス」、「アクセスした情報の正しい評価」、「情報の問題解決等への活用」を掲げており、それらの能力を育成するべく、小中高大の各教育機関で様々な形態による情報リテラシー教育が展開されている。

大学における情報リテラシー教育については、「大学図書館の整備について(審議のまとめ)-変革する大学にあって求められる大学図書館造-」で、その活動の主體的立場として大学図書館を挙げている<sup>30)</sup>。このことについては野末(2005)の記述から背景を考察することができる<sup>130)</sup>。つまり、大学図書館では予てより、(1)図書館オリエンテーション、(2)図書館利用指導、(3)文献利用指導の3領域を柱とした図書館利用者教育が展開されてきたが、取り扱う資料・情報が多様化・高度化したことで、利用者教育の内容が図書館の領域を超え、図書館内の範囲の利用者教育から、図書館外の情報にも対応した情報リテラシー教育へと発展したということである。また、当時の財政的な状況を中心とした大学図書館を取り巻く厳しい状況を好転させる側面として位置付けられていた背景についても述べている。

#### (2) 情報リテラシー教育と一般情報教育

一方、情報リテラシー教育と別概念で存在するのが、一般情報教育である。これは、コンピュータをはじめとする情報通信機器を使いこなすための教育に主眼を置いたもので、「コンピュタリテラシー」や「情報活用能力」と表現される。小野(2017)は一般情報教育について、先述の情報リテラシー教育とは別の概念として考えられ、教育が展開されてきたことを指摘している<sup>131)</sup>。そして、「学術基盤実態調査」や私立大学を対象とした情報リテラシー調査の結果を踏まえ、(1)大学の情報リテラシー教育を担当する部署は情報関連組織の割合が高いこと、(2)教育内容が「コンピュタリテラシー」に偏っていること、(3)図書館が重視する「情報検索技術」の教育があまり行われていないことを明らかにしている。

その上で、こうした現状を踏まえて、「図書館と学部・学科や情報センターが、「情報リテラシー教育」と銘打った個別のプログラムを、独立並列で行うことは望ましくない」と述べ、情報リテラシー教育と一般情報教育が統合的に展開されるべき旨を主張している。

### (3) 情報リテラシー教育における他部署との関わり

小野(2017)の文献と同様に、学術情報基盤実態調査を参照してみる。「令和2年度学術情報基盤実態調査」での「情報リテラシー教育を実施した組織の区分(2019年度)」では、全設置主体を合わせた場合、「学部・研究科」が67.5%と最も高い。以下、「複数組織で実施(32.9%)」、「その他(29.2%)」、「情報処理関係施設(27.4%)」、「図書館(18.1%)」、「研究所(1%)」と続く。確かに小野(2017)が示す通り、図書館が主催で実施している割合は少ない。一方、国立大学のみに限定した場合は、「情報処理関係施設(57.6%)」が最多となり、以下、「複数組織で実施(55.3%)」、「学部・研究科(51.8%)」、「その他(43.5%)」、「図書館(30.6%)」、「研究所(0%)」の順になる。順位的には全体の時と変わらないが、公立(図書館：12.2%)、私立(図書館：17.2%)よりも図書館の割合が高くなっていることから、国立大学の場合は、図書館主催の情報リテラシー教育が、公私立よりも多く行われていることが分かる。

そして注目すべき点が、「複数組織で実施」が割合として高いことである。特に国立大学の場合は55.3%で、情報処理関係施設に次ぐ結果となっている。この調査では、複数組織の内訳を知ることができないが、「図書館が教員や他部門と実施する」大学も含まれることが考えられる。

こうした複数組織で情報リテラシー教育を実施するケースに関して、図書館からみた連携相手の部署について調査しているのが、筑波大学(2007)である。学術情報基盤実態調査とは別の調査で、また、調査実施から15年弱が経過しているが、情報リテラシー教育における他部署連携について詳細に調査しているので取り上げておく。

教員および他部署との連携に関する質問では、「「情報リテラシー教育」の授業への図書館員の関わり方」、「開催形態：①図書館オリエンテーション」「開催形態：②データベース利用教育」、「開催形態：③教育支援・レポート作成支援」が該当する。

「「情報リテラシー教育」の授業への図書館員の関わり方」では、「科目関連型(教員の展開する固有の授業の一部に協力する)」が8割弱を占めていることが明らかになっている。つまり、当該授業における教員の協力や支援が不可欠であることを示していることになる。また、「その他(43%)」については、図書館の関わり方について、各大学が記述で回答している。担当教員との連携のほか、SEや情報センターといった情報関連組織との連携もみられる。

「開催形態：①図書館オリエンテーション」では、図書館独自開催が57.7%で最多であるが、他部署との連携も38.3%と比較的多くみられる。連携部署については、回答記述を元になら度数で示している。ガイダンス等のイベントや授業を除いた他部署との連携では、教務課、情報センター、学務課、留学生担当部署が主な部署として挙げられている。

「開催形態：②データベース利用教育」では、図書館独自開催が50%で最多である。以下、授業(教員との連携)37.3%、他部署との連携7.8%、無回答4.8%と続く。他部署との連携は少数であるが、記述回答では、教務課、就職課がみられる。

「開催形態：③教育支援・レポート作成支援」では、授業(教員)との連携が63%で最多である。以下、図書館独自開催31.5%、無回答3.6%、他部署との連携1.9%となり、他部署との連携が最も少数の開催形態である。他部署との連携を答えた大学の連携相手は、「情報基盤センターと部局」であった。

以上、2007年の調査ではあるが、筑波大学の情報リテラシー教育に関する調査で、他部署連携に関係する部分を明らかにした。情報リテラシー教育の場合は授業の一部ないし全部を使って実施されることが多く、必然的に教員との連携協力がメインとなり、事務部署を中心とする大学職員との連携は少ない。これは欧米をはじめとする海外でも同様の傾向で、情報リテラシー教育における Collaboration の中心は、図書館職員と教員である。

とは言え皆無という訳ではなく、少数ながらも連携協力が行われていることが、先述の調査結果から分かる。そして、その部署の内訳も情報関連組織にとどまらず、教務系部門、学生支援部門、国際関係の部門と広範囲であることも明らかになっており、今後の教育内容の展開によっては、連携相手の他部署の広がりや他部署との連携の機会増加も考えられる。

#### 5-3-4. 2010年代以降の他部署連携を通じた新たな研究支援

他部署との連携の有無や度合いについては各大学に依拠するが、これまでの「機関リポジトリ」、「ラーニング・コモンズ」、「情報リテラシー教育」は、2000年代にそれぞれの機能やサービスの提供が開始され、現在では多くの大学図書館に普及しており、すでに一般的な図書館サービスとして定着している。

その一方で、2010年代より、新たな図書館職員のサービスや役割として議論や研究が行われているのが、学術情報流通への直接的な関与による研究支援である。特に、リサーチ・アドミニストレータ(URA)との連携を中心とした研究支援事業への関与や、研究データ管理を担う人材として定義されるデータライブラリアンの検討など、その具体的な概念や取り組みが関連研究で発表されている。本節では、URA、データライブラリアンを中心に、今後の大学図書館を含む学術情報基盤が担うことが期待されている機能について、関連文献からまとめ、そこから、大学図書館と他部署との連携について考察を試みる。

##### (1) 大学図書館と研究支援の関わりに関する議論の動き

我が国における大学図書館と研究支援の関わりについて、そのあり方の模索がみられるようになったのは、2010年代初頭と考えられる。市古(2013)は、自身が所属する慶應義塾大学の事例を踏まえ、シリアルズ・クライシスの側面から資料の収集・保存・提供による研究支援が難しくなっていること、インターネット上の情報量増大による大学図書館の存在に対する周囲の疑問等から、従来の図書館サービスによる研究支援の限界を示唆する旨を述べている。その上で、研究支援に関する2つのプロジェクトにメディアセンターが関わったことで得られた、大学の研究状況の情報収集・組織化・提供という、新たな大学図書館の役割の可能性について述べている。2つのプロジェクトは、(1)研究業績評価に基づく大

学の研究状況の分析と今後の対応の検討、(2)論文数や科学研究費補助金取得状況等に基づく研究者の研究状況の把握で、これらのプロジェクトによって、従来の利用者個人へのレファレンスから、大学という組織に対してもサービスを広げることができる点を指摘している<sup>132)</sup>。

その後、慶應義塾大学メディアセンターでは、研究支援部門(学術研究支援部)との関わりを通じて、さらに多様な研究支援を担うことになった(市古 2016)<sup>133)</sup>。主な取り組みには、(1)補助金獲得支援等を念頭においた研究者の業績調査、(2)学術研究支援部、インフォメーションテクノロジーセンタ(ITC:慶應義塾大学の情報関連組織)との協力による研究倫理教育ツールの開発と運用、(3)学術研究支援部が出版社支援による研究広報コンテンツを作成することになった際の、図書館による出版社と学術研究支援部との仲介が挙げられ、2013年に市古が述べていた状況と比較して2組織の関わりが深くなっていることが明らかにされている。また、この中では、組織的価値の評価方法の違いや、利用者(主に研究者)との関係が起因する、図書館と研究支援部門の組織文化的な違いについても言及している。

「平成 26 年度大学図書館シンポジウム」では、「大学図書館の研究活動そのものへの関与」を今後の大学図書館に求められる役割として掲げ、そのための今後の方向性をさぐる講演とパネルディスカッションが開催された<sup>134)</sup>。このシンポジウムにおいて、三根はオープンアクセスジャーナルの Article Processing Charge(APC:論文処理費用)に大学図書館が関与し対応する場合の、予算面、学内への説明と協力の獲得等の課題を述べている。また、京都大学 URA の天野は、自身の所属する学術研究支援室(KURA)の活動について紹介している。その中で図書館と URA との連携の例として、研究者データベースと機関リポジトリのデータ連携と、蔵書目録データベースと研究者データベースの連携による図書目録情報の研究者データベースへの活用を述べている。

このように、2010 年代前半から、学内の研究状況および研究者の分析、研究倫理教育への協力、URA との連携による図書館リソースの研究支援への活用と、様々な研究活動の支援がみられるようになった。

## (2) URA と図書館の連携 -京都大学 KURA の事例-(天野ら 2015<sup>27)</sup>)

近年は、各研究者の競争的研究資金獲得の支援などを柱に研究支援活動を担う専門職、リサーチアドミニストレーター(URA)が各大学に設置されているが、同じく学術情報流通への関わりが深い図書館および図書館職員との連携もみられる。特に京都大学では、URA と図書館の関わりが深く、先述のように、研究関係のデータベースと図書館関係のデータベースの相互リンクによる内容の充実を図っている。これらのシステム開発は附属図書館のほか、京都大学の情報関連組織である情報環境機構との連携で進められている。

研究者データベースと機関リポジトリおよび蔵書目録データベースが連携されることになった背景には、研究成果となる論文や書誌情報の情報が不完全であったことが挙げられる。これまで研究成果情報は、各研究者自らでの入力が必要であったが、多くの研究者の情



報が不完全であった。この状況を改善するため、当初は教育研究活動データベースの担当部局である情報環境機構との連携で、各部局が発行する年報に掲載された書誌情報を収載する作業を行った。その後、教育研究活動データベースでは提供されなかった論文本文等の情報を、機関リポジトリとの相互リンクによって提供することになった。また、天野が述べていた時点では構想段階であった図書目録データベースとの相互リンクは、「京大新刊情報ポータル」で実現している<sup>135)</sup>。これは、KURAの「人文社会科学系研究支援プログラム」の一環として構築され、KURAと図書館の他、京都大学学術出版会、京都大学生協同組合等、学内の出版流通に関する他の組織も連携したプロジェクトの下進められた。

天野は、こうした2組織のデータベースの相互リンクによる両組織の学内貢献について述べている。すなわち、図書情報のデータベース連携による図書館の蔵書目録の新たな学内での価値づけと、図書情報を含めた多様なデータの集約によるURAの研究力分析の向上が期待されるということである。

### (3) データライブラリアン

一方、より大学図書館および大学図書館職員が直接的に研究者支援を行う新たな概念として考えられているのが、データライブラリアンである。

古川ら(2019)は、データライブラリアンを、「学術機関において研究データ管理業務の中心を担う人材(あるいは職域)」と定義している<sup>28)</sup>。また、池内(2017)によると、研究データ管理は、研究の過程で収集、作成、観測したアクティブデータをDMP(データ管理計画)に従ってキュレート(データの選択・整備・組織化)し、公開し、保存することをいう<sup>136)</sup>。研究データ管理は、オープンサイエンスの促進、研究不正防止、公的資金で生み出されたデータの利活用促進などを背景に、その重要度が高まってきたが、反面、研究者自らでデータ管理を行うことは、更なる研究時間の減少とそれによる論文等の生産性低迷へとつながるため、管理・支援体制の構築が求められていた。そして、日本においては、「学術情報のオープン化の推進について(審議まとめ)」(科学技術・学術審議会 学術分科会 学術情報委員会 2016)で、データ管理体制や研究者支援の中心として、技術職員、URA、大学図書館職員が位置づけられており<sup>137)</sup>、三者の連携による展開が期待されている。

国や機関のレベルでのデータライブラリアンの管理体制は構築されておらず、業務の具体的内容も定まっていないが、それらについて文献調査から考察を行ったのが、古川ら(2019)である<sup>28)</sup>。古川らは、国内外の文献調査から、データライブラリアンの定義、データライブラリアンに求められるスキルを提示している。データライブラリアンの定義においては、海外の文献資料から、図書館とそれ以外の部署で職務の重点が異なることを指摘している。図書館ではデータの発見とコレクションに、それ以外の部署ではデータ分析と保存に、それぞれ重点が置かれているということである。また、求められるスキルにおいて、職種ごとのデータライブラリアン業務の具体的内容の一例を示している。図書系職員、URA、技術系職員、研究支援系の事務職員それぞれが担うことが考えられる業務内容が詳細に示

されるとともに、これらの職種の連携によって、データライブラリアンの機能を果たす組織モデルの可能性も示唆されている。

#### 5-4. 第5章のまとめ

第5章では、2000年代以降にみられ始めた、情報関連組織以外の学内部門と大学図書館の連携について、海外の”Collaboration”の概念で述べられているサービスである、機関リポジトリ、ラーニング・コモンズ、情報リテラシー教育を軸に論じた。加えて、2010年代よりサービスが開始され、関連研究も行われている、URA やデータライブラリアンなどの新たな研究支援についても、他部署連携を含めた大学図書館、図書館職員の関わり方について触れた。ここでは、各サービスにおける連携相手として紹介されている学内他部署を改めてまとめる。

機関リポジトリにおいては、情報関連組織、研究支援組織、広報部門、産学連携組織、地域連携組織、教務系組織、URA といった部門が挙げられている。ラーニング・コモンズにおいては、図書館と情報関連組織の共同運営によるレファレンスデスクの開設のほか、学習支援における教務系組織の連携も考えられる。そして、情報リテラシー教育は、先述の2つのサービスよりも教員連携に重点が置かれる傾向にあるが、教務系組織、情報関連組織、学生支援組織、国際交流支援組織等との連携の可能性が示唆されている。

このように、現代の大学図書館で展開されるサービスにおいては、教育支援、研究支援、さらには事務局等の本部系組織に至る広範囲の学内他部門との連携が、一部の大学での実践が確認されたり、今後のサービス展開における可能性として述べられたりしている。

さらに、URA やデータライブラリアン等との連携や図書館職員自らの積極的な学内へのアプローチによる、所蔵資料を超えた研究支援の可能性も指摘されており、今後の大学図書館の学内への関与の範囲はますます広がっていくことが予想される。

## 第6章 国立大学図書館組織の現状調査① Web ページによる組織の現状調査

第6章では、最新の国立大学図書館組織の現状を調査し明らかにする。この調査では、各大学のホームページ上での公開情報を対象に、各大学の図書館事務組織の形態を調査し、可能な限り組織形態の分類を行う。また、各形態の業務的な内容、採用大学の傾向等の分析を試みる。さらに本調査の結果を、質問調査の質問項目検討、調査対象選定等の判断材料に用いる。

### 6-1. 調査方法

調査対象は、大学院大学を含めた全国の国立大学法人 86 法人とする。

全ての国立大学法人を一覧化している情報は、国立大学協会等のいくつかのホームページから利用することができるが、今回は、最初に各大学の図書館の情報から調査を行うことにしたため、国立大学図書館協会のホームページに掲載されている、「全会員館」を、86 法人の情報として用いた<sup>138)</sup>。

調査に用いた題材は、図書館ホームページに直接掲載されている組織概要、図書館ホームページからダウンロードできる最新の「図書館年報」や「図書館概要」、図書館の各担当の連絡先一覧、大学法人の最新の「大学概要」、大学法人の組織一覧、大学法人の規程集、その他の情報である。

また、調査情報が公開されていることから、本調査の結果で述べる事例については、原則として大学名を付記する。

本調査の相関関係分析で用いる大学の規模および分類については、文部科学省研究振興局参事官(情報担当)付が毎年実施する、「学術情報基盤実態調査」の「規模別大学一覧表」と、小藤(2021)による大学群分類を用いた。

なお、本調査における各法人のホームページ上の情報は、2021 年 11 月 9 日時点の公表情報で確定とするため、以降の変更情報は、本研究では反映しないこととする。

### 6-2. 調査結果

#### 6-2-1. 調査過程に関する結果

今回の調査では、各国立大学法人のホームページで公開されている情報を調査対象としたが、全ての大学で、何らかの形による図書館事務組織の名称、組織形態、構成している部・課・係、業務所掌を公開していることが明らかになった。

図書館が自身の組織について公表する場合、図書館の毎年度の活動報告をまとめた「図書館報」、「図書館年鑑」、「図書館概要」等を PDF 等の形式でホームページ上に公開するケー

スが多くみられるが、今回の調査で分かったのが、こうした方法による公開が、全ての図書館で行われていないことである。データとしてみると、図書館組織の情報をホームページや刊行物で公表している図書館は、86館中49館(57%)で、6割弱であった。また、公開している場合でも、情報が古く、更新が停止されている図書館もみられた。こうしたことから、図書館が発信する情報について、一部の図書館では確実な情報として用いることが困難であることが判明した。

一方、各図書館組織の情報を収集する上で、多くの大学で参照することができた情報が、大学が公開する「規程」である。規程は、大学の経営・教育・研究に係る、必要な組織・人員・制度について定めたものをまとめたもので、事務組織についても定められている。事務組織に関する規程については、設置する事務組織の名称、構成、各部門に置く管理職、各管理職の役割などを定めた「事務組織規程」と、各部門でどのような業務を取り扱うかについて定めた「事務分掌規程」が存在する。

規程を用いるメリットは、大学全体の経営や体制が明文化され、また、改訂が頻繁に行われ最新の情報が得られやすいこと、図書館を含めた事務組織の位置付け、関係性についての情報を得られること、一部の大学では、管理職に任命される職種についても記載されており、図書系の管理職について調査・推測することができることなどが挙げられ、本調査でも重要な情報となった。

近年の大学の情報公開推進の傾向から、規程を公開している大学も多く、今回の調査では図書館組織も含まれた「大学事務組織規程」を公開している大学が、86大学中74大学(86%)に上ることが分かった。公開形態については、例規執務サポートシステム“REIKI-BASE”等の規程集構築システムでの公開、PDFファイルによる公開がみられた。

さらに、各部門でどのような業務を取り扱うかについて定めた「事務分掌規程」を公開している大学も一部でみられた。公開する大学は「事務組織規程」よりも減少するが、86大学中25大学(28%)で公開されていた。「事務分掌規程」を利用するメリットには、各組織の詳細な所掌業務を確認できることが挙げられる。特に、組織図上では単独の図書館組織と思われる場合でも、事務分掌に記載の図書館組織の分掌内容では、コンピュータ・ネットワーク等の情報関連組織が担当する業務も含まれているケースがみられた。

以上の結果から、本調査では、「事務組織規程」と「事務分掌規程」を最優先の情報源とし、図書館が刊行・公表する「図書館概要」や図書館ホームページ上の情報は副次的情報、また、規程が公開されていない場合の根拠として用いることとした。さらに、図書館事務組織の位置付けについては大学が公表している運営組織図を、規程および図書館での公開情報が少ない場合は、各事務部署への連絡先ページを、それぞれ参照することにした。

## 6-2-2. 図書館の名称

図書館事務組織とは直接な関係を持たないが、法人化前は「附属図書館」と定められていた図書館の名称が、法人化後はどのように変化したのかを調査した。[表 6-1]に示す結果の

ように、「(大学名)附属図書館」が最も多く、64 大学(74%)が法人化以降もこの名称を継承している。次に、「附属」を外した「(大学)図書館」が 15 大学(17%)となる。その他は、「(大学名)附属図書館」、「(大学)図書館」のいずれにも当てはまらない名称で、7 大学(8%)となっている。[表 6-2]で、その他の大学の図書館名を示しておく。

表 6 - 1 国立大学図書館の名称(n=86)・表 6 - 2 「その他」の図書館名称

図書館名称	実数(大学)	割合(%)	大学名	図書館名
(大学名)附属図書館	63	73%	群馬大学	総合メディアセンター図書館
(大学名)図書館	15	18%	新潟大学	学術情報基盤機構附属図書館
その他	8	9%	三重大学	情報教育・研究機構情報ライブラリーセンター
			奈良女子大学	学術情報センター
			和歌山大学	クロスカル教育機構学術情報センター図書館
			高知大学	学術情報基盤図書館
			福岡教育大学	学術情報センター図書館
			大分大学	学術情報拠点

#### 6-2-3. 図書館事務組織の事務局等本部組織への所属

法人化前の図書館組織は、教育・研究の業務を行う「部局」として原則位置づけられ、1970 年代以降に開設された単科医科大学、単科教育大学等を除き、事務局等の本部組織には属していなかった。今回の Web 調査では、[表 6-3]で示すように、66 大学(77%)が事務局等の本部組織の傘下に入っており、法人化後は、図書館事務組織の大半が事務局等本部組織の所属に変更されたことが明らかになった。

表 6 - 3 図書館事務組織の事務局等本部組織への所属(n=86)

	実数(大学)	割合(%)
事務局等本部組織の傘下	66	77%
事務局等本部組織非傘下	20	23%

#### 6-2-4. 図書系職員が任命される管理職の最高職位

第 2 章で、諸富(2005)が法人化による組織再編によって、図書系に特化した部課長級ポストの確保が難しくなっていることを指摘していることを述べた。ここでは、法人化後の各図書館における、図書系職員が任命される管理職の最高位と、法人化前の管理職であった、部長、および事務長/課長との増減の比較を行う。

なお、図書系職員が任命される管理職の最高位については、後述する組織形態分類から、可能性の高さを基準に、独自に判断した点を断っておく。

まず、法人化前の管理職の内訳を[表 6-4]に示す。なお、内訳の実数については、法人化前後で同じ大学名で存続している機関のみを対象としている。そのため、2005 年に開学した筑波技術大学については対象外となるため、総数が 85 になっていることを付記しておく。

表 6 - 4 法人化前の国立大学図書館事務組織の管理職(国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会 1999 年調査より)(n=85)

職位	実数(大学)	割合(%)
部長	36	42%
事務長・課長	49	58%

次に、本調査で調査・分析した、図書系職員が任命される管理職の最高位の一覧を、[表 6-5]に示す。こちらは筑波技術大学も対象とするため、総数は 86 である。

表 6 - 5 図書系職員が任命される管理職の最高位(n=86)

職位	実数(大学)	割合(%)
部長級(事務部長・学術情報部長ほか)	23	27%
課長級(事務長・課長・室長・グループリーダー)	61	71%
その他(図書系職員の管理職が不在と推定)	2	2%

[表 6-4]と[表 6-5]の比較で顕著なのが、部長級が法人化前(36 大学)と後(23 大学)で 13 大学減少している点である。一方、法人化後の課長級は法人化前の 49 大学から 11 大学増加し、60 大学となっている。さらに、課長級以上の管理職が不在と思われる大学に 2 大学が該当している。

この結果からは、図書系が任命される管理職ポストの総数は、微減ではあるものの維持はされていると思われる。ただし重要なのが、各職位の増減がみられた点で、特に上位職の部長級が法人化後減少している点は、諸富(2005)の指摘<sup>62)</sup>に該当する結果と判断できる。

#### 6-2-5. 国立大学図書館事務組織の現在の組織形態

本調査では、各大学のホームページから取得した情報について、「図書系単独の事務部署かどうか」、「図書系職員が任命される可能性がある最高位の管理職」、「同じ部に所属する他の事務組織の内訳」を中心に共通要素を抽出し、それに基づく図書館事務組織の分類を試みた。最初に、今回分類した組織の一覧と、各組織形態に該当する大学の総数および割合の一覧を、[表 6-6]に示す。各組織の特徴の詳細は後述する。

なお、名称については、各組織の特徴をもとに本調査で付与した点を断っておく。

表 6 - 6 国立大学法人における図書館事務組織の形態分類と各組織の大学数・割合  
(n=86)

組織名	図書系職員が任命される管理職(推定)	実数(大学)	割合(%)
単独部課長組織	部長級	16	19%
情報系内包単独部課長組織		7	8%
単独課長組織	課長級	9	10%
他業務所掌単独課長組織		22	26%
他部門統合組織傘下課長組織		25	29%
他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織		5	6%
図書系管理職不在分散組織	図書系管理職不在	2	2%

(1) 単独部長組織(86 館中 16 館：19%) 該当大学は[表 6-7]を参照

- ・部長級のポストに図書系出身職員が就き、その部の傘下に置かれる組織が、図書系業務の課のみで構成される組織。
- ・国立学校設置法に規定されていた「附属図書館事務部」の組織を、多少の内部改組を行いつつも継承している。
- ・事務局非傘下の独立部局の場合は、「附属図書館事務部」の名称が使われる一方、事務局傘下の場合は、「学術情報部」などの国立学校設置法では規定されていなかった部署名を用いる大学がみられる。
- ・多くが最低 2 課で、大規模大学は 3 課以上を有する場合が多い一方、構成する課が 1 つのみの「1 部 1 課制」の図書館もみられる。

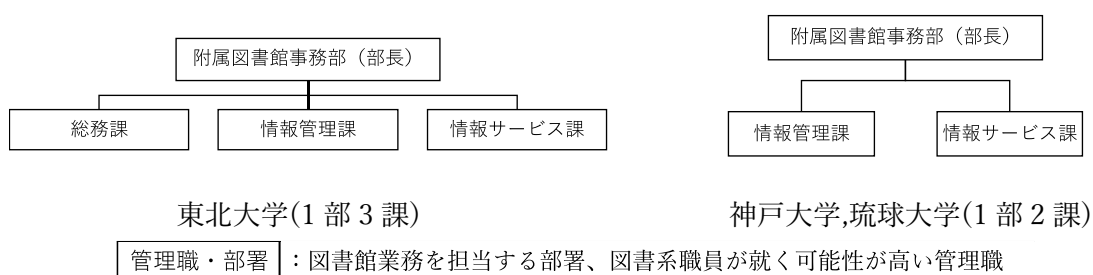


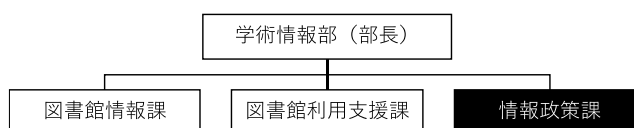
図 6 - 1 組織図例 (単独部長組織)

表 6 - 7 該当大学（単独部長組織）

大学	図書系業務担当部署	構成課・グループ
北海道大学	附属図書館事務部	管理課,利用支援課,研究支援課
弘前大学	附属図書館事務部	企画管理グループ,資料管理グループ,情報サービスグループ,医学情報グループ(医学部分館)
東北大学	附属図書館事務部	総務課,情報管理課,情報サービス課
東京大学	附属図書館事務部	総務課,情報管理課,情報サービス課,柏地区図書課
一橋大学	学術・図書部	学術情報課
千葉大学	附属図書館事務部	利用支援企画課,学術コンテンツ課
名古屋大学	附属図書館事務部	情報管理課,情報サービス課,東山地区図書課
京都大学	附属図書館事務部	図書館企画課,学術支援課,利用支援課
大阪大学	附属図書館事務部	図書館企画課,学術情報整備課,図書館サービス課,箕面図書館課
神戸大学	附属図書館事務部	情報管理課,情報サービス課
岡山大学	附属図書館事務部	情報管理課,学術情報サービス課
広島大学	図書館部	図書学術情報企画グループ,図書学術情報普及グループ
山口大学	学術基盤部	学術基盤推進課
九州大学	附属図書館事務部	図書館企画課,収書整理課,eリソース課,学術サポート課,利用者サービス課
鹿児島大学	学術情報部	情報管理課,情報サービス課
琉球大学	附属図書館事務部	情報管理課,情報サービス課

(2) 情報系内包単独部課長組織(86館中7館：8%) 該当大学は[表 6-8]を参照

- ・単独部課長組織に、コンピュータネットワークに関する企画・保守・管理を担当する、情報系の事務組織が加わった形態。
- ・情報系組織の名称は、「情報推進課」、「情報基盤課」、「情報企画課」等が付与。
- ・統括する部署名は「附属図書館事務部」が用いられず、「学術情報部」といった「図書館」を含まない部署名が用いられる。
- ・事務組織規程では情報系事務組織も傘下に入っているが、部署が他の図書系の課と異なる場所に位置すること、図書館側で公表する組織図では情報系が含まれていないことが一部の大学でみられ、実際の業務内容、職員間の交流については、個々の大学で異なることが考えられる。



富山大学（情報政策課が情報系業務担当）

- |        |   |
|--------|---|
| 管理職・部署 | ： 図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職          |
| 管理職・部署 | ： 図書館業務以外を担当する部署(他部署)、一般事務系職員が就く可能性が高い管理職 |

図 6 - 2 組織図例（情報系内包単独部課長組織）



表 6 - 8 該当大学（情報系内包単独部課長組織）

大学	図書系業務担当部署	構成課 ※括弧付き部署は情報系業務部署
東京医科歯科大学	統合情報機構事務部	学術情報課,(情報推進課)
筑波大学	学術情報部	情報企画課,アカデミックサポート課,(情報基盤課)
新潟大学	学術情報部	学術情報管理課,学術情報サービス課,(情報企画課)
富山大学	学術情報部	図書館情報課,図書館利用支援課,(情報政策課)
金沢大学	情報部	情報企画課,情報サービス課,(情報推進課)
徳島大学	学術情報部	図書情報課,(情報企画課)
長崎大学	学術情報部	学術情報管理課,(情報企画課)

(3) 単独課長組織(86 館中 9 館：10%) 該当大学は [表 6-9]を参照

- ・図書系職員が任命される最高位管理職ポストが課長級で、かつ、業務所掌を図書業務に限定した組織。
- ・国立学校設置法時代の中規模～小規模大学の図書館事務組織を継承した形態であるが、後述する統合組織傘下の課長組織と比較して、館数・割合ともに低く、課長級の組織では最も少ない組織形態。



宮崎大学（“附属図書館事務部”であるが、管理職は課長級）

管理職・部署：図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職

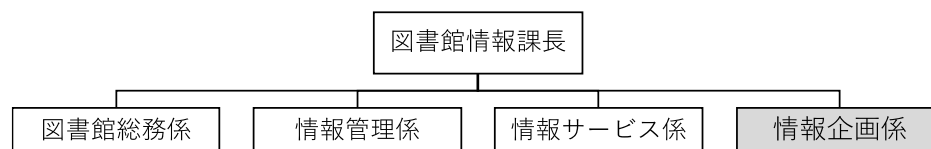
図 6 - 3 組織図例（単独課長組織）

表 6 - 9 該当大学（単独課長組織）

大学	図書系業務担当部署	大学	図書系業務担当部署
北海道教育大学	学術情報室	山梨大学	附属図書館事務部図書・情報課
北見工業大学	情報図書課	信州大学	附属図書館事務部(管理課長)
東京藝術大学	附属図書館事務部(事務長)	浜松医科大学	学術情報課
東京海洋大学	学術情報課	愛媛大学	図書館事務課
		宮崎大学	附属図書館事務部(事務長)

(4) 他業務所掌単独課長組織(86館中22館：26%) 該当大学は[表6-10]を参照

- ・ 図書系職員が任命される最高位管理職ポストが課長級、形式上は単独図書館組織であるが、係・グループ単位で、情報系業務(コンピュータ・ネットワーク関係)、研究支援業務(科研費等補助金業務等)等を担当している。
- ・ 当初は、図書館系のみ単独課長組織として分類をしていたが、大学事務組織規程や事務分掌規程を調査したところ、情報系業務に関する記載がみられたことから、単独課長組織とは異なる組織形態として分離した。
- ・ 部署名については「学術情報課」を採用している館が多く、その他の館でも「情報」を名称に含めている点の特徴である。
- ・ 英米のConvergence(ネットワーク情報へのアクセス環境向上や教育・研究支援体制の強化を目的とした、大学図書館、情報関連組織、教育支援組織等による組織統合)との関連が強い組織形態と考えられる。



旭川医科大学

管理職・部署	: 図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職
係・担当	: 図書館組織の傘下で、図書系以外の業務を担当する係

図6-4 組織図例 (他業務所掌単独課長組織)

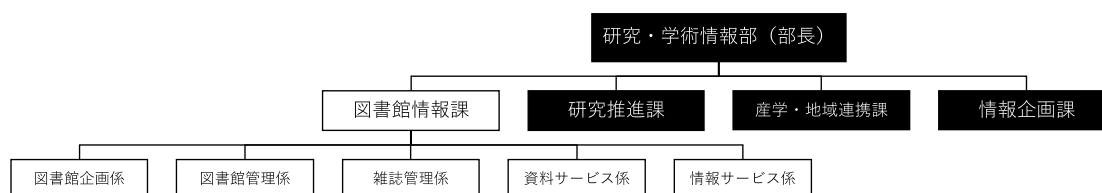
表6-10 該当大学 (他業務所掌単独課長組織)

大学	図書系業務担当部署	図書系以外の業務
小樽商科大学	学術情報課	情報, 研究支援, 産学連携, 地域連携
旭川医科大学	図書館情報課	情報
岩手大学	学術情報課	情報
宮城教育大学	学術情報課	情報
秋田大学	図書館・情報推進課	情報
福島大学	学術情報課	情報
お茶の水女子大学	図書・情報課	情報
政策研究大学院大学	学術国際課	研究推進
総合研究大学院大学	学術情報基盤事務室図書係	情報
上越教育大学	学術情報課	情報
長岡技術科学大学	総合情報課	情報, IR・経営戦略
名古屋工業大学	学術情報課	情報

滋賀大学	図書情報課	情報
滋賀医科大学	情報課	情報
京都工芸繊維大学	情報管理課	情報
兵庫教育大学	研究推進課図書館チーム	情報,研究支援
奈良教育大学	教育研究支援課	情報,研究支援
奈良女子大学	学術情報課	情報
和歌山大学	学術情報課	情報
福岡教育大学	学術情報課	情報
九州工業大学	情報基盤課	情報
鹿屋体育大学	学術図書情報課	研究支援,産学連携,国際交流

(5) 他部門統合組織傘下課長組織(86館中25館:29%) 該当大学は[表6-11]を参照

- ・情報関連組織、研究支援組織、本部系組織(総務・広報など)との統合・再編を経て発足した事務部の傘下に属する図書系課長組織である。この場合、部長級は他の一般事務組織も指示命令系統に入るため、図書系職員の任命は低いと考えられる。
- ・情報系事務組織については、組織上は同じ部に所属する一方、各課に担当課長が置かれている。
- ・親組織である部の名称については、「学術情報部」、「研究推進部」が多く用いられている。
- ・親組織が課である大学もみられるが、これらの大学では、図書館事務組織を直接傘下とせず、「室長」等の図書系管理職を置き、ある程度の独立性をもたせていると考えられる。
- ・第17回国立大学図書館協会シンポジウム(2005)で事例報告に取り上げられた大学図書館が含まれている(東京工業大学、埼玉大学、三重大学)。



横浜国立大学 (図書館事務組織が、研究支援系組織等と同じ部長組織に属している)

**管理職・部署** : 図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職

**管理職・部署** : 図書館業務以外を担当する部署(他部署)、一般事務系職員が就く可能性が高い管理職

図6-5 組織図例 (他部門統合組織傘下課長組織)

表 6 - 11 該当大学（他部門統合組織傘下課長組織）

大学	図書系業務担当部署	親組織	親組織に属する他の部署
室蘭工業大学	図書学術情報室	総務広報課	なし(総務広報課の傘下に図書学術情報室)
帯広畜産大学	学術情報室	情報管理課	なし(情報管理課の傘下に学術情報課,両者は並列関係ではない)
東京外国語大学	学術情報課	総務企画部	総務企画課,人事労務課,会計課,施設企画課,研究協力課,情報企画室,国際課拠点室
東京学芸大学	学術情報課	総務部	総務課,人事課,附属学校課,情報基盤課
東京農工大学	図書館支援室	研究・財務戦略部研究支援課	研究推進室,産学連携室,研究リスクマネジメント室(研究支援課傘下)
東京工業大学	情報図書館課	研究推進部	研究企画課,研究資金支援課,産学連携課,情報基盤課
電気通信大学	学術情報課	学術国際部	研究推進課,国際課
茨城大学	学術情報課	研究・社会連携部	研究推進課,産学連携課,社会連携課
宇都宮大学	学術情報室	学術研究部研究協力・産学連携課	企画調整係,研究協力係,研究支援係,産学連携係(学術協力・産学連携課傘下)
群馬大学	総合情報メディアセンター課	研究推進部	研究推進課,産学連携推進課
埼玉大学	図書館情報課	研究協力部	研究推進課,研究支援課
横浜国立大学	図書情報課	研究・学術情報部	研究推進課,産学・地域連携課,情報企画課
北陸先端科学技術大学院大学	研究推進課	研究推進部	総括・企画係,研究施設支援係(研究推進課傘下)
岐阜大学	学術情報課	運営局管理部	総務課,企画室,人事労務課,会計課,施設課,情報連携課
静岡大学	図書館情報課	学術情報部	研究協力課,産学連携支援課
愛知教育大学	学術研究支援課図書館運営室	財務・学術部	企画課,財務課,施設課
大阪教育大学	学術情報課	学術部	学術連携課,附属学校課
奈良先端科学技術大学院大学	学術情報課	企画・教育部	企画総務課,教育支援課
鳥取大学	図書館情報課	研究推進部	研究推進課,地域価値創造研究教育機構企画管理室,国際乾燥地研究教育機構事務室
島根大学	図書情報課	企画部	企画広報課,地域連携課,研究協力課,国際交流課
鳴門教育大学	附属図書館事務室	教務部学術情報推進課	研究協力係,地域連携係,教員免許係,情報システム係(学術情報推進課傘下)
香川大学	情報図書グループ	法人本部学術部	研究協力グループ,国際グループ
佐賀大学	情報図書館課	学術研究協力部	研究協力課,社会連携課,国際課
熊本大学	図書館課	教育研究支援部	情報企画課,人社・教育系事務課,自然科学系事務課
大分大学	学術情報課	研究推進部	研究推進課,産学連携課

(6) 他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織(86館中5館：6%)

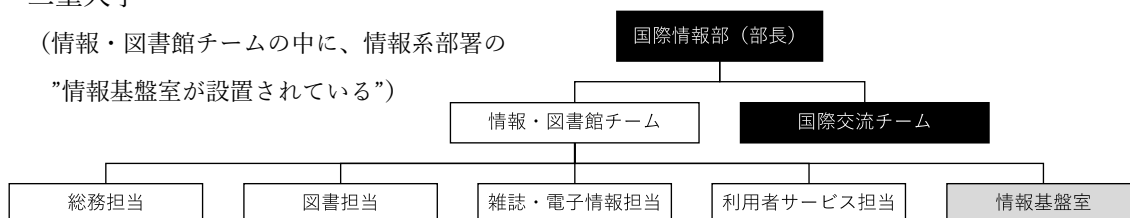
該当大学は[表 6-12]を参照

- ・他部門統合組織の傘下として図書系事務組織が所属するとともに、図書系事務組織内で情報系業務も所掌する組織。
- ・図書系業務以外の所掌業務は、情報系業務のみとなっている。
- ・共通の親組織の下に属する組織は、研究支援系、国際系、地域連携系、教務系、総務系と多岐にわたっている。

三重大学

(情報・図書館チームの中に、情報系部署の

”情報基盤室が設置されている”)



**管理職・部署** : 図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職

**管理職・部署** : 図書館業務以外を担当する部署(他部署)、一般事務系職員が就く可能性が高い管理職

**係・担当** : 図書館組織の傘下で、図書系以外の業務を担当する係

図 6 - 6 組織図例（他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織）

表 6 - 12 該当大学（他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長組織）

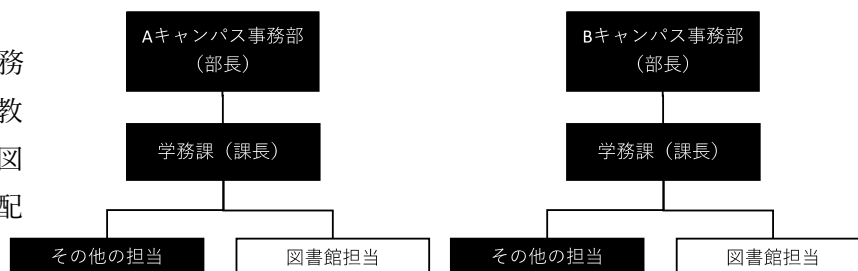
大学	図書系業務担当部署	親組織	親組織に属する他の部署	図書系以外の業務
福井大学	情報企画課	経営企画部	経営戦略課, 広報課	情報
豊橋技術科学大学	情報・図書室	教務課	教務課(図書・情報室は教務課の一部門)	情報
三重大学	情報・図書館チーム	国際情報部	国際交流チーム	情報
京都教育大学	附属学校支援担当課図書・情報グループ	研究協力・附属学校支援課	研究協力・センター機構支援グループ, 附属学校グループ	情報
高知大学	学術情報課	研究国際部	研究推進課, 地域連携課	情報

(7) 図書系管理職不在分散組織(86 館中 2 館：2%) 該当大学は[表 6-13]を参照

- ・今回の調査で、2 大学は、キャンパスや学問領域で図書館が分散し、各図書館の職員の指示命令系統が、各キャンパスや学問領域の事務組織で分かれている。
- ・組織図上、各キャンパスや学問領域の事務を総合的に所掌する組織の傘下に図書担当が所属しているため、図書系管理職も置かれていないと考えられる。
- ・このためこの組織では、図書系職員の職位が係長以下であることが考えられる。

山形大学

(各キャンパス事務部の傘下にある教務系事務組織に、図書館担当職員が配置されている)



管理職・部署

：図書館業務を担当する部署、図書系職員が就く可能性が高い管理職

管理職・部署

：図書館業務以外を担当する部署(他部署)、一般事務系職員が就く可能性が高い管理職

図 6 - 7 組織図例（図書系管理職不在分散組織）

表 6 - 13 該当大学（図書系管理職不在分散組織）

大学	図書系業務担当部署	親組織
山形大学	各キャンパス部局事務部下の図書担当	本部事務部エンrollment・マネジメント部 (図書業務統括だが、中央館の事務組織ではない)
筑波技術大学	聴覚障害系支援, 視覚障害系支援各課の図書担当	聴覚障害系支援課, 視覚障害系支援課

以上、今回の調査結果に基づいて分類を行った組織形態の概要について述べた。本節冒頭でも述べたように、この調査の分類は、各大学の公表内容に基づいて本調査で行ったものなので、実際は他の組織形態に該当する場合や、図書系職員が任命される管理職の職位が異なる場合があることを注意されたい。

### 6-3. 組織現状の結果に基づく分析

本節では、今回の調査結果に基づく分類と、法人化前の組織との変化の比較、学術情報基盤実態調査の大学規模を用いた規模ごとの傾向、小藤(2021)の国立大学法人の財務分析における大学群分類を用いた大学群ごとの傾向について、それぞれの分析結果を示していく。

#### 6-3-1. 法人化前後の組織形態の変化の状況

国立大学図書館協議会図書館組織・機構特別委員会(1999)の調査資料で明らかにされている、法人化前の各国立大学図書館組織の組織形態と、本調査結果を比較して、組織の変化の度合い、変化における特徴について分析し明らかにする。なお、法人化以降の2005年に開学した筑波技術大学は、本分析の対象外とするため、85大学を対象とする。

1999年当時の国立大学図書館組織は、[表6-14]に示した4組織であった。

表6-14 法人化前の国立学校設置法で規定された図書館事務組織(n=85)

※大学数は、2005年に開学した筑波技術大学を除いた85大学

組織形態名称	大学数	割合	採用大学の規模
部課長制(1部3課)	8	9%	旧帝国大学など8学部以上の大規模大学
部課長制(1部2課)	28	33%	旧帝国大以外の大規模大学、5-7学部の中規模大学など
事務長制	36	42%	4学部以下の中規模大学・小規模大学
課長制(1課)	13	15%	医科系・教育系の単科大学、大学院大学

次に、法人化前の各組織の、本調査で示した法人化後の組織形態への移行状況を[表6-15]に示す。また、法人化前後の管理職職位の変化状況に限定した結果を、[表-16]に示す。

表6-15 法人化前の組織形態の法人化後の組織形態への移行(n=85)

※大学数は、2005年に開学した筑波技術大学を除いた85大学

法人化前の組織形態と各組織の大学数(n=85)	部長級		課長級(事務長・室長含む)				係長以下
	単独部課長	情報系内包単独部課長	単独課長	他業務所掌単独課長	他部門統合組織傘下課長	他部門統合組織傘下かつ他業務所掌課長	図書系管理職不在分散
部課長制(1部3課)	8	7	1	-	-	-	-
部課長制(1部2課)	28	9	5	2	-	10	1
事務長制	36	-	1	6	13	12	4
課長制(1課)	13	-	-	1	8	3	1
各組織の合計		16	7	9	21	25	6

表 6 - 16 法人化前後の組織変更に伴う管理職職位の変化(n=85)

※大学数は、2005 年に開学した筑波技術大学を除いた 85 大学

法人化前の組織		部長級		課長級		係長以下
		部長級→部長級	課長級→部長級	部長級→課長級	課長級→課長級	部課長→管理職なし
部課長制 (1部3課)	8	8	-	-	-	-
部課長制 (1部2課)	28	14	-	13	-	1
事務長制	36	-	1	-	35	-
課長制 (1課)	13	-	-	-	13	-

部課長制(1部3課)は、ほとんどが単独部課長組織へ移行している。職位に注目した場合は、8 大学全てが法人化後も部長級組織であることから、職位は法人化前後で変化していない。

一方、部課長制(1部2課)は、法人化後様々な組織に移行していることが分かる。法人化後の職位は、部長級 14、課長級 13、管理職不在 1 となっている。つまり、半数が部長級から課長級へと管理職が下がったことになる。課長級組織では、他部門統合組織傘下課長組織が 10 大学で突出している。

事務長制は、他業務所掌単独課長組織と他部門統合組織傘下課長組織を採用する大学が多く、両方に該当する組織も合わせると、36 大学中 29 大学に上り、他部署との統合、他部署職員の所属の可能性が高い図書館組織への移行が進んだことが確認できる。職位については、多くが課長級を継続、1 大学だけ部長級へ移行している。

課長制も、事務長制と同じく、他部署との統合、他部署職員の所属の可能性が高い図書館組織への移行の傾向が確認できる。

### 6-3-2. 学術情報基盤実態調査の大学規模と本調査の組織分類との関係分析

次に、学術情報基盤実態調査で用いられる、学部数に基づく規模分類を用いて、本調査の組織分類との関係を分析する。

まず、各大学規模における、本調査の組織分類の該当数の一覧を、[表 6-17]に示す。

表 6 - 17 学術情報基盤実態調査大学規模ごとの、各組織形態の採用状況(n=86)

各大学規模の大学数 各規模の大学数は、令和2年度 学術情報基盤実態調査に基づく	部長級		課長級(事務長・室長含む)				係長以下	
	単独部課長	情報系内包 単独部課長	単独課長	他業務所掌 単独課長	他部門統合 組織 傘下課長	他部門統合 組織傘下 かつ他業務 所掌課長	図書系管理 職不在分散	
A(8学部以上)	20	13	5	1	-	-	1	-
B(5-7学部)	20	2	1	2	1	12	1	1
C(2-4学部)	19	1	1	3	7	4	2	1
D(単科・大学院)	27	-	-	3	13	9	2	-
各組織の合計		16	7	9	21	25	6	2

8 学部以上の A 規模大学では、20 大学中 18 大学が部長級組織となっており、大規模大学では部長級組織が採用される傾向が強いことがわかる。5-7 学部の B 規模大学については、半数以上となる 12 大学で、他部門統合組織傘下課長組織がみられる。なお、B 規模では全ての組織形態が採用されている。2-4 学部の C 規模大学では、他業務所掌単独課長組織が 7 大学で最多であるが、他の課長級組織も 2-4 大学程度みられ、他の規模と比べて特定の種類の組織に集中していない傾向にある。単科大学・大学院大学である D 規模大学では、部長級組織がみられない。特に課長級組織において、他業務所掌単独課長組織が 13 大学にのぼる点が注目される。

以上の結果からは、大規模大学では部課長組織が採用される傾向が強く、単科大学では課長組織が採用される傾向が強いことが分かる。ただし、B,C の中小規模大学は、課長組織が多数であるものの、部課長組織、さらには図書系管理職が置かれぬ組織もみられるなど、同じ規模でも採用されている組織形態が各大学で様々であること分かる結果となっている。

### 6-3-3. 法人化前組織と大学規模を合わせた結果

先述の法人化前後の組織変化の結果と、学術情報基盤実態調査の大学規模とを組み合わせた分析結果を[表 6-18]に示す。

表 6 - 18 国立大学図書館事務組織の内訳(法人化前組織および学術情報基盤実態調査の大学規模との相関)(n=86 筑波技術大学を含む)

法人化前の組織形態と現在の大学規模		部長級			課長級(事務長・室長含む)				係長以下
		単独部課長	情報系内包 単独部課長	単独課長	他業務所掌 単独課長	他部門統合組 織傘下課長	他部門統合 組織傘下 かつ他業務 所掌課長	図書系管理 職不在分散	
部課長制 (1部3課)	A(8学部以上)	8	7	1	0	0	0	0	0
部課長制 (1部2課)	A(8学部以上)	11	6	4	1	0	0	0	0
	B(5-7学部)	13	2	1	1	0	7	1	1
	C(2-4学部)	3	1	0	0	0	2	0	0
	D(単科・大学院)	1	0	0	0	0	1	0	0
事務長制	A(8学部以上)	1	0	0	0	0	0	1	0
	B(5-7学部)	6	0	0	1	0	5	0	0
	C(2-4学部)	15	0	1	3	7	2	2	0
	D(単科・大学院)	14	0	0	2	6	5	1	0
課長制 (1課)	B(5-7学部)	1	0	0	0	1	0	0	0
	D(単科・大学院)	12	0	0	1	7	3	1	0
2005年開学	筑波技術大学(C)	1	0	0	0	0	0	0	1

[表 6-18]において、法人化前後の変化が大きいのが、法人前 1 部 2 課制の部課長制を敷いていた大学で、特に、B-D 規模の多くが部課長制から課長制へ移行している点である。より結果を分かりやすく示したのが、図書系管理職の職位の増減で表した[表 6-19]で、法人化前部課長制(1 部 2 課)の B 規模では、法人化後の部長級が 10 減少している。C 規模で



は3大学中部長級を継続しているのが1大学のみ、D規模1大学は課長級に移行していることが確認できる。

表6-19 各大学規模における図書系職員最高位管理職の法人化前後の増減(n=86)

法人化前の組織形態と現在の大学規模			部長級		課長級		備考
			総数	増減	総数	増減	
部課長制(1部3課)	A(8学部以上)	8	8	0			
部課長制(1部2課)	A(8学部以上)	11	10	-1			1大学が図書系管理職不在
	B(5-7学部)	13	3	-10			
	C(2-4学部)	3	1	-2			
	D(単科・大学院)	1	0	-1			
事務長制	A(8学部以上)	1			1	0	
	B(5-7学部)	6			6	0	
	C(2-4学部)	15			14	-1	1大学が部長級に移行
	D(単科・大学院)	14			14	0	
課長制(1課)	B(5-7学部)	1			1	0	
	D(単科・大学院)	12			12	0	
2005年開学	筑波学院大学(C)	1					図書系管理職不在分散組織

#### 6-3-4. 小藤(2021)の大学グループを用いた組織分析

小藤(2021)は、国立大学法人化から長期を経た、国立大学法人の財務状況の現状について明らかにしている<sup>34)</sup>。その中では、全ての国立大学法人を対象とした分析のほか、設置経緯や構成学部領域に基づいた8つの大学グループごとの財務状況の特徴についても述べている。8グループと各グループに該当する大学の一覧を[表6-20]に示す。

表6-20 国立大学法人8グループ(小藤2021)

旧帝国大学 (旧帝大): 7校	北海道大学	東北大学	東京大学	名古屋大学	京都大学	大阪大学	九州大学
付属病院 を有する総合大学 (医総大): 31校	弘前大学 富山大学 神戸大学 香川大学 宮崎大学	秋田大学 金沢大学 鳥取大学 愛媛大学 鹿児島大学	山形大学 福井大学 島根大学 高知大学 琉球大学	筑波大学 山梨大学 岡山大学 佐賀大学	群馬大学 信州大学 広島大学 長崎大学	千葉大学 岐阜大学 山口大学 熊本大学	新潟大学 三重大学 徳島大学 大分大学
付属病院を 有しない総合大学 (医無総大): 10校	岩手大学 静岡大学	福島大学 奈良女子大学	茨城大学 和歌山大学	宇都宮大学	埼玉大学	お茶の水女子大学	横浜国立大学
理工系大学 (理工大): 13校	室蘭工業大学 長岡技術科学大学	帯広畜産大学 名古屋工業大学	北見工業大学 豊橋技術科学大学	筑波技術大学 京都工芸繊維大学	東京農工大学 九州工業大学	東京海洋大学	電気通信大学
文科系大学 (文科大): 5校	小樽商科大学	東京外国語大学	東京藝術大学	一橋大学	滋賀大学		
医科系大学 (医科大): 4校	旭川医科大学	東京医科歯科大学	浜松医科大学	滋賀医科大学			
教育系大学 (教育大): 12校	北海道教育大学 兵庫教育大学	宮城教育大学 奈良教育大学	東京学芸大学 鳴門教育大学	上越教育大学 福岡教育大学	愛知教育大学 鹿屋体育大学	京都教育大学	大阪教育大学
大学院大学 (大学院大): 4校	政策研究大学院大学	北陸先端科学技術大学院大学	奈良先端科学技術大学院大学	総合研究大学院大学			

小藤は、8グループごとの財務状況における「人件費率」と「自己収入比率」の相関関係から、(1)人件費率が全てのグループで上昇していること、(2)旧帝大、医総大、文科大、医科大では人件費率の伸びよりも自己収入比率の伸びが大きく、無医総大と理工大はその逆の結果となっているという、グループごとの特徴を述べている。

また、その背景として、附属病院(医療系学部)を有する場合、附属病院収益や診療経費等が自己収入比率の引き上げに貢献する一方、それ以外の大学では人件費率の上昇を吸収するのが難しいほど自己収入比率が伸び悩んでおり、両者の財務的格差が広がる点を挙げている。

上記の結果からは、附属病院を持つ方が経営上有利で、附属病院を持たない場合は経営上不利ということになるが、こうした財務状況と図書館組織の現状にはどのような関係があるのか。詳細ではないものの、各グループと採用されている各図書館組織の形態の現状について、[表 6-21]で明らかにした。なお、「医総大」を中心に、同じグループ内でも学部数に差があることから、学術情報基盤実態調査の大学規模も併せて反映させている。

表 6 - 21 小藤(2021)の大学各グループにおける図書館組織の状況

小藤(2021)大学グループおよび 学術情報基盤実態調査大学規模			部長級		課長級(事務長・室長含む)				係長以下
			単独部課長	情報系内包 単独部課長	単独課長	他業務所掌 単独課長	他部門統合 組織傘下課長	他部門統合組織 傘下かつ他業務 所掌課長	図書系管理 職不在分散
旧帝大	A(8学部以上)	7	7	-	-	-	-	-	-
医総大	A(8学部以上)	13	6	5	1	-	-	1	-
	B(5-7学部)	13	2	1	2	-	6	1	1
	C(2-4学部)	5	-	-	1	1	2	1	-
無医総大	B(5-7学部)	5	-	-	-	-	5	-	-
	C(2-4学部)	5	-	-	-	4	-	1	-
理工大	B(5-7学部)	1	-	-	-	-	1	-	-
	C(2-4学部)	4	-	-	1	1	1	-	1
	D(単科・大学院)	8	-	-	1	3	3	1	-
文科大	C(2-4学部)	4	1	-	1	1	1	-	-
	D(単科・大学院)	1	-	-	-	1	-	-	-
医科大	C(2-4学部)	1	-	1	-	-	-	-	-
	D(単科・大学院)	3	-	-	1	2	-	-	-
教育大	D(単科・大学院)	12	-	-	1	6	4	1	-
大学院大	B(5-7学部)	1	-	-	-	1	-	-	-
	D(単科・大学院)	3	-	-	-	1	2	-	-

以下、各グループでの傾向について述べる。

「旧帝大」は全て A 規模で、かつ単独部課長組織となっている。

「医総大」は A-C 規模があり、それぞれ傾向が異なる。A 規模は、単独および情報系内包の部課長組織に集中していることが分かる。B 規模は、部長級組織、課長級組織のいずれもみられるが、他部門統合組織傘下の課長組織が 6 大学で多い。C 規模では部長級組織の大学はみられず、課長級組織のみとなる。

「無医総大」は B、C 規模それぞれ 5 大学ずつとなる。どちらの大学も課長級組織のみであるが、B 規模では他部門統合組織傘下の課長組織に集中する一方、C 規模では他業務所掌単独課長組織が多くなっていることが分かる。

「理工大」、「文科大」、「医科大」、「教育大」、「大学院大」の各グループは、2 大学で部課長組織を採用していることが確認できる。それ以外は課長級組織であるが、グループごとで課長級の各組織の採用傾向が異なる。「理工大」では D 規模で、組織統合や他部署職員との混合と考えられる組織の採用が目立つ。「文科大」は各形態に 1 大学ずつ当てはまる結果となっている。「医科大」は、部課長、課長ともに「図書系単独」のみとなっており、明確な組織統合に該当する大学がみられない。一方「教育大」と「大学院大」は、他業務所掌単独課長組織と他部門統合組織傘下課長組織の 2 つに集中しており、組織統合ないし他部署との混合の可能性が高い結果となっている。

組織形態の分類は本調査独自のものであること、また、簡易的な分析になった点を断っておくが、一般的な傾向として、以下の 2 点が挙げられる。

- (1) 5 学部以上の規模で附属病院(医療系学部)を有する大学(旧帝大・B 規模以上の医総大)では部長級組織の割合が高くなること
- (2) 旧帝大・B 規模以上の医総大以外の大学では、課長級の図書館組織が中心となり、その中でも、他業務所掌単独課長組織と他部門統合組織傘下課長組織の形態をとる大学に集中していること

今回は、詳細な財務状況との相関分析を行っておらず、財務状況と組織における明確な相関関係の結果を示すことができないが、本結果は、小藤の「人件費率ばかり上昇し自己収入比率がそれに追い付かなければ、時間の経過に伴って様々な側面から変化を余儀なくされる」という指摘における「様々な側面」の一つとして、大学組織、さらには図書館組織も該当することが考えられる。

#### 6-4. 第 6 章のまとめ

第 6 章では、各国立大学法人の Web ページでの公開情報をもとに、2021 年 11 月現在の、86 大学における国立大学図書館事務組織の現状について調査し、各組織における組織上の特徴から共通要素を抽出し、それに基づいて、7 つの国立大学図書館事務組織への分類を試みた。分類結果としては、図書系が任命される可能性のある最高位の管理職の職位、他部門組織との統合・傘下所属の有無、図書系単独組織における情報系業務等図書系以外の業務の所掌の状況の 3 点が、分類の条件分岐となることが明らかになり、図書館組織の他部署との統合以外にも、図書系単独組織での他業務の所掌も多くみられることが明らかになった。その他に明らかになった点として、(1)一部の大学図書館で「附属図書館」や「図書館」以

外の名称が用いられていること、(2)図書館事務組織の部署名で「図書館」や「図書」を関する部署は少数で、「情報」や「学術情報」が部署名で多用されていること、(3)他業務を所掌する場合、情報系業務が多く行われる他、研究支援や IR、国際連携、地域連携等、かつての図書館サービスにおける他部署連携で述べられていた業務以外も担当する大学がみられたことが挙げられる。

また、分類結果を、法人化前の図書館組織、学術情報基盤実態調査の大学規模、小藤(2021)の国立大学法人財務分析研究で用いた8つの国立大学グループの3種類のデータを用いて、様々な分析を試みた。主要な結果として、(1)法人化前は A、B 規模のほとんどが部課長制組織で占められていた状況が、法人化後は5学部以上の規模で附属病院(医療系学部)を有する大学(旧帝大・B 規模以上の医総大)に該当範囲が縮小したこと、(2)特に法人化前に部課長制(1部2課)だった組織において、最高位の管理職が課長級へ「格下げ」されるとともに、組織再編が多く行われたこと、(3)(1)以外のグループおよび規模の大学では、他業務所掌単独課長組織と他部門統合組織傘下課長組織を中心とした課長級組織に移行しており、他部署統合や他業務所掌が法人化前と比べて多くの大学で行われていること、以上の3点を述べることができる。

その一方で、今回の Web 調査においては、「図書系担当部署の管理職に就く職種(図書系か他の一般系事務職員か)」、「他業務所掌の組織では、一般系事務職員等の図書系以外の職員も在籍するのか」、「組織統合を行った組織や他部署職員も混合在籍する組織はうまく機能しているのか」などの点が明らかにされていない。これらの研究課題については、第7章の全国86国立大学法人の図書館を対象とした質問調査で明らかにする。

## 第7章 国立大学図書館組織の現状調査② 86 国立大学図書館を対象とした質問調査

第6章では、法人化から15年以上が経過した2021年現在の全国の国立大学図書館組織について、図書系職員の管理職の職位、構成される課・係の内容、所掌業務の内容を基準に分類を行い、最新の現状と法人化前後の変化の内容を示した。

一方、国立大学法人化から15年以上の長期年数経過後の組織における成果と課題といった評価については明らかになっていない。そこで本章では、再編組織に対する長期年数経過後の評価を明らかにするため、質問調査を実施し、調査の概要と、結果について記述する。

### 7-1. 質問調査の企画検討

#### 7-1-1. 過去の質問調査の参照

本調査では、調査項目の検討のため、過去に実施された以下の調査を参考にした。

- (1) 「大学図書館の組織・機構及び業務の改善に関するアンケート調査」  
1999年5月 国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会
- (2) 「大学図書館の経営に関する調査」  
2006年11月27日~12月15日 筑波大学
- (3) 「国立大学法人の図書館経営に関するアンケート」  
2004年10月29日締め切り 国立大学図書館協会
- (4) 「図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査」  
2010年1月 国立大学図書館協会人材委員会

上記4調査について、「実施主体」、「結果公表年月」、「調査実施時期」、「調査背景」、「図書館組織に関する質問」、「使用質問方式」、「調査上の課題」についてまとめたものが、[表7-1]である。

表 7 - 1 我が国の大学図書館組織をテーマに扱った質問調査の概要

実施主体	国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会	国立大学図書館協会 経営問題委員会	筑波大学	国立大学図書館協会 人材委員会
結果公表年月	1999年5月	2006年3月	2007年3月	2012年3月
調査実施時期	不明	2004年10月~11月	2006年11月~12月	2010年1月
調査背景	法人化前に実施された調査。当時打ち出された国の行財政改革「第9次定員削減計画」に基づく人員削減と組織の合理化を反映し、組織の集約化や定員削減への対応策が質問項目に含まれている。	国立大学法人化以降に行った大規模調査。「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モデルを検討する」という目的を設定。	文部科学省『先導的大学改革推進委託事業』の一環で発表された、『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書-教育と情報としての図書館-(報告書)』において、日本の大学図書館の経営の現状の明示化を目的に実施。	法人化後の図書館組織とその人的基盤の変化及び各大学の図書館職員の人事政策に関わる現況を把握し、今後の協会の対応方策を検討することを目的に実施。
図書館組織に関する質問	「過去3年間(平成8年度~平成10年度)の組織・機構、業務の改善内容」、「今後(平成10年度~平成12年度)の組織・機構、業務の改善計画」、「第9次定員削減計画への対応」、「学内事務組織の再編(一元化)への対応」、「学内類縁組織との機能的・組織的な連携・協力」	「法人化に伴う組織改革の実施」、「組織改革の目的」、「大学の中期目標・中期計画との関係」、「組織改革の内容」、「組織改革が有効に機能しているか否か」、「組織改革の図書館サービスへの影響」	「過去5年における組織体制の変化の有無とその内容」、「組織の変化の契機」、「組織変化による図書館と他部署の統合・分離」、「組織変化後の成果と課題」、「組織変化による図書館組織の位置付けの変化」、「図書館組織の今後の展望」	「法人化を機にあるいは第1期中期計画期間中に実施された図書館機構・組織の見直しについて」、「図書館組織の事務組織について」、「図書館(事務)組織改編の内容」、「グループ制の導入に関する質問」
使用質問方式	多肢選択方式と自由記述方式を併用	ほとんど自由記述回答。回答については、各大学が比較的詳細に記述している。冒頭に、「組織改編したかどうか」で条件分岐を行っている。	組織改編を「実施した」「実施していない」で質問を分ける「条件分岐」を採用している。大まかな選択肢と、自由記述回答の併用。	組織に関する質問は、すべて多肢選択方式(記述は、その他や選択肢の具体的内容)。選択肢の内容が具体的で、単科系等の小規模大学でも比較的回答しやすい内容と思われる。
調査上の課題	当該調査に対する意見をまとめており、小規模大学図書館では回答が難しい項目が見られる。また、それに関連して、規模ごとの設問を求める大学もみられる。	規模による特有の質問等は設けられていないため、各規模における特徴等を抽出することが困難と思われる。	設問文章表現の内容が少々難しい(附属図書館/部局、事務(局)機構内の独立した位置部門、事務(局)機構内の部門の中の組織)。	あくまでも「人事政策」が主体となる調査のため、組織統合・再編に関する詳細な質問までに至っていない。特に長期経過後の組織に対する評価の質問は設定されていない。

そして、[表 7-1]で一覧化した、各調査の特徴や調査上の課題を踏まえ、本研究ではどのような方法で、かつどのような内容の質問を設定し、調査を実施すべきなのかを検討した。

### 7-1-2. 研究目的および設定研究課題

改めて、本研究の研究目的と設定した研究課題を示す。

研究目的は、「発足から 15 年以上が経過した国立大学図書館組織における、長期年数経過後の組織の現状、成果や課題等の評価を調査し明らかにすること」である。

また、設定した研究課題は以下の 4 点である。なお、括弧は、研究課題をトピックとして示したものである。

- (1) なぜ、組織統合・再編が進められたのか？  
(組織統合が行われた要因・背景)
- (2) 現在の国立大学図書館組織はどのような特徴を有するか？  
(国立大学図書館組織の現状)
- (3) 組織再編実施から 15 年以上の年数を経て、組織における新たな評価は得られるのか？そして得られた場合、どのようなメリットとデメリットが生じているのか？  
(成果と課題などの長期年数を経た組織再編の評価)
- (4) 現状の大学および大学図書館のサービスの観点から、今後の組織のあり方としてどのようなことを考察展望することができるのか？  
(国立大学図書館組織の今後のあり方の展望)

研究目的・研究課題を分析すると、設定課題(2)については、各大学のホームページで公表されている情報からある程度収集することができる。また、設定課題(4)は、各調査の結果が出揃ってから着手することになる。

以上から、質問調査では、以下の項目を収集できるように調査内容を設定することが求められる。

- 1) 組織再編から長期の年数を経て得られた、メリット(成果)とデメリット(課題)
- 2) 図書館と他部署組織との関係(単独組織の場合も含む)
- 3) 統合組織における部(課)内傘下の課(係)同士の繋がりや連携の実態
- 4) 統合組織における上司の図書館業務への関与(図書情報課における学術情報部長の役割など)

### 7-1-3. 調査対象の選定

今回の調査対象は、全ての国立大学法人の図書館事務組織(86 大学)とした。

本研究の計画段階では、過去の国立大学図書館組織調査に基づいて、「他部署組織と統合・再編して発足した部の傘下に入った図書館組織」に対象を限定して質問調査を行う方向で進めていたが、Web による各大学の図書館事務組織調査(以下 Web 調査)において、単独の図書館組織で情報系業務や研究系業務も担当している大学が存在することが判明し、こう

した組織においても図書系以外の職員が在籍する可能性が考えられることから、単独の図書館組織も対象に含めることにした。また、単独の図書館組織の場合でも、他部署との連携協力の有無や具体的内容を調べることで、単独組織と統合組織との比較も試みることができるところから、全ての国立大学法人の図書館事務組織に対象を広げることにした。

#### 7-1-4. 調査方法と設定質問

調査対象を全ての国立大学法人の図書館事務組織(86大学)と定めたが、1999年に国立大学図書館協議会(当時)が実施した調査において、一部の回答館から規模や歴史の観点から画一的なアンケートへの回答が困難な点、規模ごとの設問設定の要望(特に小規模・単科系大学では回答が難しい点)、回答期限に対する要望、などの指摘や要望が挙がっていた点を鑑み、本研究では可能な限り、組織形態ごとで回答がしやすい調査構成を目指した。

調査構成では事前に行ったWeb調査の結果を反映した。具体的には、調査で明らかになった組織形態を独自に分類し、その分類ごとに調査項目を設定する分岐方式を採用することで、各組織でスムーズに回答が行えるように対応した。特に、先述の4つの調査内容については、組織統合を行った図書館に対しては有効な質問であるが、図書館事務部等の単独組織では該当しない場合が多い。今回は「単独組織」と「統合組織」の大枠で質問設定を分け、前者は他部署との連携協力業務の有無について、後者は先述の4つの設定調査内容について、それぞれの現状を明らかにすることを狙いに質問を設定した。

以上の検討事項をもとに、質問事項を検討し調査票を作成した。全質問項目については、次節の質問調査実施結果において示していく。

なお、今回の質問調査は、筑波大学の倫理審査の承認を受けて実施した。

#### 7-2. 質問調査実施結果

まず、実施した質問調査の概要について、調査内容、対象、実施期間、経過報告を述べる。

##### <調査内容>

- ・国立大学法人の大学図書館組織の現状について質問する調査。
- ・事前に行ったWebによる組織調査の結果をもとに、組織形態に応じて質問項目を個別に設定する条件分岐で展開。

##### <調査対象>

- ・全国の国立大学法人86大学の図書館

##### <調査実施期間>

- ・当初の予定調査期間：2021年8月23日 - 2021年9月30日
- ・その後回収状況を鑑み、10月29日まで回答受付を延長



<調査の流れ>

- ・ 8月21日：調査協力願いの書類を送付
- ・ 8月23日：アンケート調査回答受付開始
- ・ 9月30日：本来の調査締切日(43大学が参加)
- ・ 10月1日：メールによる督促と、調査締切日の延長
- ・ 10月29日：アンケート調査受付終了(10月1日以降5大学が参加)

7-3. 集計結果状況

7-3-1. 本調査への参加状況

本調査は、全国立大学法人86校を対象としたが、同意/非同意両方の回答の集計数は48大学で、割合は56%であった([表7-2]参照)

表7-2 調査書送付数および調査への参加大学数(n=86)

送付数	86大学
回収数(計)	48大学(56%)

(注意1) 参加大学数は調査への同意/非同意のいずれも含まれる。

(注意2) 9月30日までに43大学が参加。10月1日以降は5大学が参加。

7-3-2. 同意/非同意の状況

本調査では、調査への同意/非同意を求め、同意した大学が、アンケート調査に回答する方式を採った。結果、46大学が本調査へ同意し、調査へ回答した。割合に換算すると、96%となった([表7-3]参照)。

表7-3 同意/非同意の状況(n=48)

	実数	割合
同意する	46	96%
同意しない	2	4%

また、学術情報基盤実態調査における大学規模別の回答状況は、[表7-4]の通りである。

表7-4 調査に同意した46大学の規模別回答状況(n=46)

A(8学部以上)	B(5-7学部)	C(2-4学部)	D(単科・大学院)
16(20校:80%)	10(20校:50%)	8(19校:42%)	12(27校44%)

(注意) 括弧内は、学術情報基盤実態調査で用いられる大学規模ごとの大学数と本調査へ回答した割合を示している。

A 規模は最も多く、20 大学中 16 大学(80%)が回答している。B 規模は全体の約半数から回答を得た。一方、C 規模と D 規模の回答は、半数に満たない結果となった。

#### 7-4. 回答集計結果

ここからは、各質問の回答集計結果を掲載するとともに、結果の概要を述べる。

##### 7-4-1. 基本調査

[質問 1]から[質問 5]は、図書館事務組織の部署名、図書館事務組織の事務責任者(管理職)の職位、事務責任者(管理職)に任命される職種、事務局等本部事務組織の傘下、該当する組織形態といった、基本的な質問を設定した。

**【質問 1】** 貴館の図書館事務組織の部署名を、大学名を含めてお答え下さい。

本質問は、筑波大学研究倫理審査において、調査対象大学名の非公表を条件に調査を実施したため、ここでの回答結果の公表は控える。

**【質問 2】** 貴館の図書館事務部署の事務責任者(管理職)の職位について、該当するもの一つを選んで下さい。

- (1) 部長級(附属図書館事務部長など)
- (2) 事務長、課長、室長級(図書情報課長など)
- (3) 係長級、担当者級(課長級以上の管理職が不在の場合)
- (4) その他(具体例入力 \_\_\_\_\_)

結果は、[表 7-5]のように、「事務長、課長、室長級」が最も多く、本調査では 29 大学(63%)となった。一方、課長級以上の管理職が不在の大学は、本調査ではみられなかった。

表 7 - 5 図書館事務組織における事務責任者(管理職)の職位(n=46)

項目	実数	割合
(1) 部長級(附属図書館事務部長など)	17	37%
(2) 事務長、課長、室長級(図書情報課長など)	29	63%
(3) 係長級、担当者級(課長級以上の管理職が不在の場合)	0	0%

また、この結果を、学術情報基盤実態調査の大学規模に当てはめると、以下のような結果となった([表 7-6]参照)。

表 7 - 6 大学規模ごとの事務責任者(管理職)の分布(n=46)

項目	A(8学部以上)	B(5-7学部)	C(2-4学部)	D(単科/大学院)
(1) 部長級 (附属図書館事務部長など)	13	3	0	1
(2) 事務長、課長、室長級 (図書情報課長など)	3	7	8	11

部長級は A 規模大学での採用が多く、B 規模以下の中小規模大学では少ない。一方、事務長、課長、室長級は、B 規模以下の中小規模大学での採用が顕著であることが分かる。

【質問 3】 質問 2 で回答された、実務責任者(管理職)に任命される職員について、過去の状況も含め、該当するもの一つを選んで下さい。

- (1) 図書系職員のみが任命される
- (2) 図書系職員が任命される場合と、一般事務系職員が任命される場合の両方がある
- (3) 一般事務系職員のみが任命される

この質問は、Web 調査では明らかにすることができなかった、管理職に任命される職種の状況を明らかにすることを目的に設定した。

結果は[表 7-7]のように、「図書系と一般系の両方から任命」が最も多く、図書館事務組織の管理職に、必ずしも図書系職員が任命されるとは限らない大学が一定数存在することが明らかになった。

表 7 - 7 実務管理者(管理職)に任命される職種(図書系/一般事務系)(n=46)

項目	実数	割合
(1) 図書系のみ	16	35%
(2) 図書系と、一般事務系の両方がある	21	46%
(3) 一般事務系のみが任命される	6	13%
その他	3	7%

また、管理職に任命される職種について、部長級と事務長・課長・室長級の職位別で結果を分けたところ、以下の[表 7-8]のようになった。

表 7 - 8 職位ごとの実務管理者(管理職)に任命される職種(n=46)

項目	部長級(17)	事務長・課長・室長級(29)
(1) 図書系のみ	10	6
(2) 図書系と、一般事務系の両方がある	6	15
(3) 一般事務系のみが任命される	1	5
その他	0	3

※その他の回答内容

- (1) 図書系職員が主だが、情報系の職員が任命されるケースもある
- (2) 2013年まで事務系職員、2014年以降図書系職員
- (3) 図書系職員が任命される場合が多いが、過去においては事務系職員の任命もあったと思われる。

「部長級」では、「図書系のみ」が任命される大学が10大学で最多である一方、「図書系と一般事務系の両方」、「一般事務系のみ」の大学もみられる。「事務長・課長・室長級」は、「図書系と一般事務系の両方」が最も多い(15大学)。また「図書系と一般事務系の両方」と「一般事務系のみ」を合わせると20大学となり、図書館事務組織の管理職に、必ずしも図書系職員が任命されるとは限らない大学が多いことが明らかになった。

【質問4】貴館の事務組織は、大学事務局やそれに類する本部事務組織の傘下に入っていますか。

- (1) 入っている
- (2) 入っていない

この質問は、旧国立大学設置法では部局事務組織に位置づけられていた図書館事務組織が、どの程度大学事務局等の本部事務組織に移行したのかを明らかにするために設定した。[表7-9]の結果から、8割以上の組織が事務局等本部組織の所属となっていることが分かる。

表7-9 図書館事務組織の事務局等本部事務組織への所属状況(n=46)

項目	実数	割合
(1)入っている	38	83%
(2)入っていない	8	17%

【質問5】貴館の現在の事務組織について、該当するものを一つ選んで下さい。

この質問は、Web調査で明らかになった全国の国立大学図書館事務組織の組織形態の特徴をもとに、選択項目を設定した。そして、この質問で選択した項目に応じて、各組織形態に特化した質問に回答する形式(条件分岐)へ移る。

結果は[表7-10]のように、「(3)他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している」が最も多く、21大学(46%)となった。以下、「(1)図書系業務のみで構成される組織」(12大学26%)、「(4)図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している(例：図書系事務課でコンピュータや学内ネットワークに関する業務、研究支援系業務も担当している)」(11大学24%)と続き、最も少ない組織形態は、「(2)図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織(例：図書館事務部の傘下に、情報基盤課等が属している)」(2大学4%)であった。

表 7 - 10 大学図書館事務組織の組織形態(n=46)

	実数(全体)	割合
(1) 図書系業務のみで構成される組織(例：附属図書館事務部、附属図書館事務課など)	12	26%
(2) 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織(例：図書館事務部の傘下に、情報基盤課等が属している)	2	4%
(3) 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している(例：学術情報部の傘下に、図書情報課、研究支援課、情報推進課が属している)	21	46%
(4) 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している(例：図書系事務課でコンピュータや学内ネットワークに関する業務、研究支援系業務も担当している)	11	24%

上記調査をもとに、各組織形態における事務責任者(管理職)の職位の配置状況を調査したところ、部長級組織では「(1) 図書系業務のみで構成される組織」が多く、事務長・課長・室長級組織では「(3) 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している」組織が多い結果となった([表 7-11]参照)。

表 7 - 11 各組織形態における事務責任者(管理職)の職位の配置状況(n=46)

	部長級(17)	事務長・課長・室長級(29)
(1) 図書系業務のみで構成される組織	9	3
(2) 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織	1	1
(3) 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している	4	17
(4) 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している	3	8

さらに、各組織形態の事務局等本部組織への所属状況は、[表 7-12]のように、「(1) 図書系業務のみで構成される組織」以外は「事務局傘下」の組織が多い。「(1) 図書系業務のみで構成される組織」は、「事務局傘下」、「事務局非傘下」が半分ずつであった。

表 7 - 12 各組織形態の事務局等本部組織への所属状況(n=46)

	事務局傘下	事務局非傘下
(1) 図書系業務のみで構成される組織	6	6
(2) 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織	2	0
(3) 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している	21	0
(4) 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している	9	2

#### 7-4-2. 条件分岐質問の結果

ここからは、[質問 5]の回答項目ごとで質問内容が分かれる条件分岐の質問項目の結果について述べていく。なお、職位について、「事務長、課長、室長級」は、これ以降「課長級」で統一する。

##### 7-4-2-1. 図書系業務のみで構成される組織（該当大学 12 校）

[質問 5]「図書系業務のみで構成される組織」は、直接的な組織統合が行われていないため、組織統合に関する質問は設定していない。一方で、他部署との図書館サービスにおける連携協力の状況を調査するため、連携協力、人事交流等の状況を質問項目に設定して調査を行った。

**【質問 a-1】** 貴館では、他部署との協力・連携による、図書館業務や図書館サービスが行われていますか。

- (1) 行われている      (2) 行われていない

結果については、全体の数とともに、事務責任者(管理職)別の数も示した。以下の[表 7-13]のように、他部署との協力・連携が行われている大学が多く、特に、部長級組織で多く行われていることが分かった。

表 7-13 他部署との協力・連携による、図書館業務や図書館サービスの実施状況(n=12)

	全体	部長級	課長級
(1) 行われている	9	7	2
(2) 行われていない	3	2	1

**【質問 a-2】** 図書館業務や図書館サービスについて、協力や連携を行っている他部署組織をお聞かせ下さい。次のうちから、該当するものをすべて選択して下さい。

<該当項目すべてを選択>

- 「情報系組織」    「研究支援組織」    「産学連携組織」  
「他の教務系・本部系事務部署」    「その他(具体的内容記述)」

該当項目については、先行調査(国立大学図書館協会 2006, 筑波大学 2007)を参考に設定した。結果を[表 7-14]に示す。「情報系組織」や「研究系組織」が多い点は先行研究と同様の傾向であるが、「他の教務系・本部系事務部署」が一定数みられる点、「その他」において史料館や研究科、障害者支援組織といった新たな組織との連携協力がみられる点と、連携協力の相手組織が多様化している。

表 7 - 14 図書館業務や図書館サービスについて、協力や連携を行っている他部署組織  
(n=22 該当する項目全てを選択する質問)

項目	回答数
情報系組織	8
研究支援組織	6
産学連携組織	1
他の教務系・本部系事務部署	4
その他(3大学が回答) (史料館, 文学研究科) (学生総合支援センター, 障害者雇用促進部署) (部局の図書系組織)	

【質問 a-3】 図書館業務や図書館サービスにおける、他部署との協力や連携についての、貴館における具体的な内容をお答え下さい。

[表 7-15]で各大学の回答を示す。先行調査と比較して連携協力の多様化が進んでいる。主な内容として、「情報系組織との連携(システム、共同開発、図書館カウンターでの利用者サービス対応)」、「利用者ガイダンスや情報リテラシー教育などの教育支援」、「機関リポジトリ・研究データ管理」、「予算対応(APC, 電子リソース)」、「留学生や障害者などの、いわゆる社会的少数者に対する図書館支援」などがみられる。

表 7 - 15 図書館業務や図書館サービスにおける、他部署との協力や連携の具体的な内容  
(n=6)

電子ジャーナルやオープンアクセスに関する学内教職員向けセミナーの開催 / APCの支払実態の把握 / 図書資料の購入業務等 / 貴重資料等の整理 / デジタル化に関する検討 / 留学生コンシェルジュ (留学生向け学習支援) / 学内ワークスタディ / 研究データ管理 (RDM) に関する検討 (ポリシー、運用支援等)
ライティングセンターの運営、情報系職員が図書館内カウンターでサービスを実施
オープンサイエンス、学術情報リテラシー、学部図書室運営、特定基金 (寄付)、アカデミックセントラル構想への参画、電子ジャーナル・電子書籍の予算確保等
図書館システム関係
システム開発やデータに関する連携 研究者情報データベースと機関リポジトリ・OPACを連携させるシステムを共同開発した。「情報系組織」、電子ジャーナルをキャンパス外から簡易に利用できるシステムを共同開発した。「情報系組織」 図書館システムの利用者情報と、学生・教職員データを連携して運用している。「他の教務系・本部系事務部署」「産学連携組織」 財務会計システムと図書館システムのコードを共通化しデータ連携を行っている。「他の教務系・本部系事務部署」
研究成果の公開に関する連携 研究データの管理・公開ポリシーを連携協力して策定した。「情報系組織」「研究支援組織」「産学連携組織」、本学教員の著作を紹介するサイトを共同運営している。「研究支援組織」 本学教員の著作をオープンアクセス化する事業を共同実施している。「研究支援組織」、粗悪学術誌に関する啓発や相談対応を連携協力して実施している。「研究支援組織」「他の教務系・本部系事務部署」
利用ガイダンス開催に関する連携 新入生への情報・図書館に関する利用ガイダンスを合同開催している。「情報系組織」、大学主催の新採用教員への研修に学術情報・図書館に関するガイダンス担当として参画している。「他の教務系・本部系事務部署」
図書館の設備や蔵書に関する連携 情報系組織が管理する学生用パソコンを図書館内に設置し提供している。「情報系組織」、図書館蔵書のうち留学生用図書や障害者サービスとして必要な資料の推薦を受けている。「他の教務系・本部系事務部署」
障害者支援に関する連携 視覚障害者へのテキストデータ提供事業を共同実施した。「学生総合支援センター」、障害者雇用職員を図書館で受入れ就労支援を行っている。「障害者雇用促進部署」
ILL、学内配送サービス、図書館システムの運用等

【質問 a-4】 質問 a-1 で「(1)行われている」を選択された方への質問です。図書系職員と他組織の職員の間で人事交流は行われていますか？

- (1) 行われている (2) 行われていない

【質問 a-5】 質問 a-4 で「(1) 行われている」を選択された場合、どのような形での交流が行われているかについて、可能な限りでお答え下さい。

[質問 a-4]、[質問 a-5]では、図書系職員と他部署職員の間における人事交流の実施状況について質問した。実施状況については[表 7-16]に示す。人事交流を実施している大学が多く、管理職別では「部長級」の組織での実施が多い結果となっている。

表 7 - 16 図書系職員と他部署職員の間における人事交流の実施状況(n=12)

	全体	部長級	課長級
(1) 行われている	6	5	1
(2) 行われていない	3	2	1
回答なし	3	2	1

また、[質問 a-4]で「(1)行われている」と回答した大学に対しては、人事交流の具体的な内容を質問した。結果を[表 7-17]で示す。「全学的な人事異動」、「特定部署への出向的な異動」、「図書館から他部署への一方向的な異動」の3パターンが確認された。

表 7 - 17 人事交流の具体的な内容(n=4)

他大学図書館との人事交流、同一法人の大学との人事交流、学内事務系部署との人事交流
図書系職員（初任層）を研究科事務組織（研究協力関係）に異動させた。
図書系から経理系事務部への一方向の交流
全学の図書系職員については、附属図書館事務部で調整した上で、人事異動が行われる

【質問 a-6】 貴館における、図書系職員と他部署所属の事務職員との業務上の交流やコミュニケーションについて、現状や課題をお答え下さい。

結果を[表 7-18]に示す。各大学で差異がみられる。全体的に、図書系職員の学内会議やプロジェクトの参加、他部署職員との話し合いの場の設置等を通じて、他部署との交流やコミュニケーションそのものは行われているが、双方の業務内容の違いによるコミュニケーション上の課題、事務組織の縦割りに起因する課題、キャンパス等地理的な問題に起因する課題など、交流やコミュニケーションを進める上での課題を抱えている。



表 7-18 図書系職員と他部署事務職員との間の業務上の交流やコミュニケーションにおける現状や課題(n=11)

事務局主導の全学的行事において、図書館職員が支援要員を抛出する等、業務上の交流がある。
総務系は一般職員から配属されている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内のワーキンググループやタスクフォースに図書系職員も参画（業務のDX推進プロジェクト・チーム、研究環境DX推進方策検討タスクフォース、研究データ管理連絡調整ワーキンググループ）</li> <li>・教育・学生支援部と年1回の合同打合せを実施（コロナ禍により昨年度から中断）</li> <li>・上記以外の部署とは、事案の都度、連絡調整を行っている状況で、定常的なコミュニケーションの機会が必ずしも取れておらず、正式通知以外のインフォーマルな情報共有・伝達の機会を得にくい。</li> <li>・事務本部とは別組織であることに加えて、地理的にも別キャンパスであることもコミュニケーションの機会が得にくい要因の一つと考えられる。</li> </ul>
長年連携をしてきた経緯があり、現在は軌道にのっているが、将来的には、連携して実施している業務と現在担当している職員の館内異動を考慮し、後任者の育成を行う必要がある。大学の事務組織が細分化されており、新規に連携する場合のハードルは高い。
物理的に他部署との関係が遠いため、コミュニケーションが不足がち
コミュニケーションが取れている。学修支援・研究支援に対する意識の違いや、図書館業務への理解の多寡を感じる。
未だ人事交流を始めたばかりなので、継続することが課題。
研究成果の公開や利活用、若手協研究者への研究支援や教育など、様々な部署にまたがることは、各系の連携と協力が不可欠である。しかし、図書系に限らず系ごとに縦割りになっているため、業務上の交流や円滑なコミュニケーションは、意識して行う必要がある。必要に応じて相談や報告を行っているが、継続ではない新規案件については、どの部署とやり取りを行えばよいかわかりにくい。
全学レベルの図書館サービスよりも、部局の事情に重点がおかれる傾向がある
近年、情報化の進む図書館業務への対応のため、情報システム等のインフラ整備・管理、電子資料の整備、利用環境の構築、セキュリティ対応等、情報系、教務系の職員との連携が必須であり、情報交換、業務の進捗管理等を充分に行うことが重要である。
デジタル教科書の公開についてICTセンターと連携して進めている予定である。

【質問 a-7】 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

この質問は、他の組織形態でも共通して設定している。「図書系業務のみで構成される組織」においては、専門職員の確保と育成、職員の減少、新規採用の抑制、図書系職員の高齢化などの、図書館職員における課題が多くみられる。また、図書系職員からの管理職昇任希望の減少、本館・分館・部局間の指示命令系統といった、組織上の課題もみられた。以下、[表 7-19]で、回答内容を示す。

表 7 - 19 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点 (n=12)

専門性を有する人材の確保、育成が課題となっている。
図書系職員から管理職昇任への希望が出ないなど、人事が停滞しがちである。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各分館や研究所図書室に配属される職員については、各部局の事務部に所属しており、命令系統・権限・責任と業務の実態との乖離から 連絡調整が煩雑になることがある。</li> <li>・さらに、図書館及び大学全体での組織の見直し（業務の集約・効率化への対応、図書館機能高度化への対応 等）とそれに伴う本館・分館間の定員管理（職員配置）の見直しに調整を要し、迅速かつ柔軟な対応の妨げとなることがある。</li> </ul>
全学の人件費抑制方針により、退職者が出ても新規職員の採用が難しい状態が続いている。そのため、将来の職員の年齢構成に偏りが出て、業務の遂行に支障が出るのではないかと危惧している。また、他部署との人事交流がすすむことが望ましいが、図書館と事務系の双方向の効果をえられるか疑問である。
一般事務的能力や情報系スキルを持った図書系職員の育成
部局図書室勤務職員の所属・指揮命令系統、新しい取組みに割くマンパワーの確保等を課題と感じている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地理的・建物的に複数館に分かれていて、集約に限界があるため、効率的業務運営</li> <li>・学内他業種とのより踏み込んだ連携</li> <li>・後進の育成</li> </ul>
図書系職員の人事管理が一元化されておらず、各部局の定員管理方針により削減されるため、計画的な配置が行えず、結果的に各図書館における教育支援・研究支援機能に濃淡ができており大きな課題がある。
全学の図書系職員を一つの事務組織に統合する構想はあるが、実現へのハードルが高い
人事交流が行われていないため、司書資格を持つ常勤職員の高齢化が進み、図書業務を担う人材の確保・育成に配慮して、計画的に採用等の対応を進めなければならない。
特記事項なし
現在、図書系部門課長が情報系部門課長を兼務している。今後、情報系部門との統合等、事務組織の再編の可能性がある。

#### 7-4-2-2. 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織（該当大学 2 校）

【質問 5】「図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織」は、図書系組織が主たる組織で、その傘下として情報基盤系組織を傘下に置くことを想定した組織形態である。本調査では 2 大学がこの組織に該当した。

【質問 b-1】 貴館の図書系組織と情報系組織の関係について、該当するもの一つを選んで下さい。

- (1) 組織上同じ部に属しているのみで、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携は行っていない。
- (2) 人事的な交流はないものの、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われている。
- (3) 図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われ、かつ、人事交流も行われている。

結果を[表 7-20]に示す。該当する 2 大学とも「(1) 組織上同じ部に属しているのみで、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携は行っていない。」で、情報系組織との関

係が、組織上の繋がり以外ではみられないことが分かった。なお、管理職の職位は、「部長級」と「課長級」それぞれ1大学である。

表 7 - 20 図書系組織と情報系組織の関係(n=2)

	全体	部長級	課長級
(1) 組織上同じ部に属しているのみで、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携は行っていない。	2	1	1
(2) 人事的な交流はないものの、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われている。	0	0	0
(3) 図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われ、かつ、人事交流も行われている。	0	0	0

【質問 b-2】 質問 b-1 で、(1)を選択された方へ質問します。組織上同じ部に属しているのみの状態である貴組織において、図書系組織と情報系組織は、どのような関係にあるのか、具体的にお聞かせ下さい。

該当 2 大学の回答内容を[表 7-21]に示す。いずれも、筆頭の部ないし課は図書系で、図書系部署が情報系部署を統括管理する形態をとっている。そのうちの1つの大学では、図書系と情報系の2組織の関係について記述しており、打ち合わせによる情報共有に留まり、実務的な連携による業務が行われていないことが明らかにされている。

表 7 - 21 図書系組織と情報系組織の組織的な関係(n=2)

学術情報部（図書系移動管理職）が情報系の課を統括している。部の筆頭課は図書系（課長も図書系移動管理職）であり、情報系の課も含めて、部の窓口および総務的な業務（労務、予算要求、危機管理等）の「とりまとめ」は担っている。また、週に一回の部内打合せである程度の情報共有は行っている。しかし、実務的には特に連携して行っている業務はない。
図書系組織の学術情報課の中に、情報系の情報企画室が所属する構造になっている。

【質問 b-3】 質問 b-1 で、(2)または(3)を選択された方へ質問します。図書系組織と情報系組織が協力・連携する業務やサービスについて、具体的な事例をご記入ください。

該当大学が無かったため、本質問の回答はなし。

【質問 b-4】 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

[表 7-22]に示した回答結果の通り、2大学とも組織的な繋がりには留まっていることから、組織統合や職員間の連携協力におけるメリットや成果はみられない。ただし1大学では、

直接的なメリットに繋がらないとしつつも、打ち合わせを通じて、テレワーク等の状況を知ることができている現状を回答している。

表 7-22 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果 (n=2)
特になし
図書館業務は、図書系職員が専任であるため、業務内容に精通している。
組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果 (n=2)
特になし (テレワークの状況等の情報を、部内打合せ等で知ることができているが、それが直接的なメリットにつながることはなく、また図書館が他部署に比べて特に優遇されるということもない)。
特になし
職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員) (n=2)
特になし
特になし

【質問 b-5】 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

[質問 b-4]と同様に、2 大学とも組織的な繋がりに留まっていることから、組織統合や職員間の連携協力におけるデメリットや課題はみられない結果となった([表 7-23]参照)。

表 7-23 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題

図書館内の業務やサービスにおける課題 (n=1)
特になし
組織単位での他部署との意思疎通における課題 (n=1)
特になし
職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員) (n=1)
特になし

【質問 b-6】 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

結果を[表 7-24]に示す。ICT 技術を活用した業務の集約化・効率化と、職員固定による組織の硬直化を課題として挙げている。

表 7-24 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=2)

ICT系技術を活用した業務の集約化・効率化。分散キャンパスであるが、ICT系技術を活用すれば、今まで以上の集約化・効率化がはかれるのではないかとも思われるが、制度上の問題もあり、思うように進まない)。
あまり人事異動がないので、硬直化の懸念がある。

7-4-2-3. 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織（該当大学 21 校）

【質問 5】「他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織」は、情報系組織や研究支援系組織など、他の事務組織と図書館事務組織が、統合再編を経て同じ部や課の傘下に属することになった組織形態である。本調査では 21 大学がこの組織に該当した。

【質問 c-1】同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係について、該当するものを一つ選択して下さい。

- (1) 部内他課・係と、何らかの業務の連携協力、人事交流、部署間の支援を行っている。
- (2) 組織的に同じ部に属するのみで、部署同士の業務やサービスの協力や連携は行っていない。

[表 7-25]に結果を示す。「連携協力・人事交流・部署間支援を行っている」と、「組織上の繋がりのみで、連携協力等が行われない」がほぼ半数となっている。管理職の職位別では、部長級で若干の差がみられるが、職位による明確な差異は認められない。

表 7 - 25 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係(n=21)

	全体	部長級	課長級
(1) 部内他課・係と、何らかの業務の連携協力、人事交流、部署間の支援を行っている。	11	3	8
(2) 組織的に同じ部に属するのみで、部署同士の業務やサービスの協力や連携は行っていない。	10	1	9

【質問 c-2】質問 c-1 で、(1)を選択された方へ質問します。同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係について、該当するものすべてを選択してください。

<該当項目すべてを選択>

- (1) 一部の図書館サービスについて、部内の他部署と連携協力を行っている。
- (2) 部内他課・係の業務について、図書館職員が関与することがある。
- (3) 部内の課・係同士で、図書系職員と一般系事務職員の人事交流を行っている。
- (4) その他(具体例入力 \_\_\_\_\_)

【質問 c-3】質問 c-1 で、(1)を選択された方へ質問します。質問 c-2 について、貴館における具体的な内容をお答え下さい。

[質問 c-2]および[質問 c-3]では、同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係、および具体的な内容について質問した。

[質問 c-2]の結果を[表 7-26]に示す。「連携協力」、「図書系職員の他部署業務への関与」、「組織間の人事交流」のいずれも行われていることが確認できる。

表 7 - 26 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係(n=12 該当する項目を全て選択する質問)

項目	回答数
(1) 一部の図書館サービスについて、部内の他部署と連携協力を行っている。	3
(2) 部内他課・系の業務について、図書館職員が関与することがある。	5
(3) 部内の課・係同士で、図書系職員と一般系事務職員の人事交流を行っている。	2
その他(2大学が回答) (電子的サービスについて、連携協力を行っている) (図書館の業務について、課内他係の職員が関与することがある)	

[質問 c-3]具体的な内容の記述回答結果を[表 7-27]で示す。主に、ICT システム上の管理や利用者支援における、情報系組織との連携が目立っている。また、機関リポジトリにおける連携を挙げた大学もある。

表 7 - 27 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係の具体的内容 (n=7)

キャンパス情報基盤システムの運用に係る連携協力
部内の課・係同士で、図書系職員と一般系事務職員の人事交流を行っている。
図書館情報システムのネットワークに関すること、PC閲覧コーナーの管理に関すること
機関リポジトリのコンテンツ収集に関する連携。入学式、学位記授与式、入学者選抜、オープンキャンパスの業務協力
図書館と情報系系の相互連携
図書館の総合案内窓口で、学内ネットワーク・情報関係の問合せについて、マニュアル提示レベルの対応や、担当部署への取次を行っている。
図書館情報システムの構築・更新に関することについて、情報担当職員が関与する。

【質問 c-4】図書館業務における、事務組織上の上司の関与について、該当するもの一つを選択して下さい(例：学術情報部長の図書館業務への関与の度合いと関与する内容)。

- (1) 上司は、図書館運営・サービス・人事など、広い範囲で積極的に関与する。
- (2) 上司は、図書館運営・サービスへの関与は薄く、人事・総務的な範囲での関与に留まっている。
- (3) 図書館に係る運営・サービス・人事などの裁量は、図書館組織側に委譲する形態となっている。

(4) その他(具体例入力)

統合組織を統括する部課長は、図書系に限らず一般事務系出身者も任命されることが想定されるため、一般事務系出身者が部課長の場合でも、図書館業務への関与の度合いが積極的か否かを明らかにするために、本質問を設定した。結果を[表 7-28]に示す。多くの大学で、図書館運営・サービス・人事など、広い範囲で積極的に関与していることが確認された。「部長級」組織の場合は図書系出身の部長も含まれるため、積極的な関与の可能性が高いことが考えられるが、他部署出身の部長を持つ「課長級」組織の場合でも関与の度合いが高いことから、統括管理職として職種関係なく、図書館運営やサービスに積極的に関与する大学が多い。

表 7 - 28 図書館業務における、事務組織上の上司の関与の度合い(n=21)

項目	全体	部長級	課長級
(1) 上司は、図書館運営・サービス・人事など、広い範囲で積極的に関与する。	15	3	12
(2) 上司は、図書館運営・サービスへの関与は薄く、人事・総務的な範囲での関与に留まっている。	6	1	5
(3) 図書館に係る運営・サービス・人事などの裁量は、図書館組織側に委譲する形態となっている。	0	0	0

【質問 c-5】現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

[表 7-29]に回答内容を示す。各大学の回答内容から、メリットや成果の特徴となるキーワードを抽出すると、「連携体制の確立」、「職員間の意思疎通の向上」、「他部署への図書館業務の認知」、「他部署の業務や情報を知る機会の増加」、「他部署のノウハウの図書館への導入」、「(他部署出身の)上司や他部署への相談の増加」、「大学職員としての自覚促進」、「大学のニーズや目標に応じた図書館施策の策定」が挙げられる。詳細は第 8 章の考察で述べるが、2006 年の国立大学図書館協会や 2007 年の筑波大学の調査で述べられているメリットや成果の評価内容よりも内容が多様化するとともに、回答数も増加している。

表 7 - 29 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果 (n=13)
教育研究活動支援の推進体制の確立
図書館の各種の業務やサービス等への部内他課・係の関わりは改組前後で大きな違いはないため、改組により顕著なメリットや成果があったとは言えない。
一般職の方に図書館業務内容や課題を認知してもらえる
図書館と資料館の連携 (ML連携) の実施
上司に図書館業務に関する相談がしやすい

図書館が提供するコンテンツやサービス利用時の認証や図書館システムについて、相談しやすい。
図書館の業務と関連のある課と同じ部署であるため、相談や連携を行いやすい。
図書系の職員で構成される場合、より専門性が増し利用者への確かなアドバイスを提供できる
大学全体としてのニーズや目標を図書館施策に反映させやすい
共通の課題に対応する際の連携がとりやすい。
現在の大学図書館の業務は、学内の財務会計システムや利用者データとの連携、学修支援の実施、ポータルやLMSの活用、情報機器の活用といった点で、学内他部署と独立して業務を行うことはできない。図書系職員が事務局職員の一部となったことで、各種連携がスムーズに行えるようになった印象がある。
図書系職員以外の視点が加わった
システム・ネットワーク運用に関して迅速な支援を受けられる
<b>組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果 (n=10)</b>
事務局の一部門として情報共有されることによる意志疎通の向上
大学の施設等の一つである附属図書館の事務部門という位置づけよりも大学全体の事務組織の一部である方が、より詳細に大学全体や他部署の意思決定プロセス等を把握できるため、他部署との意思疎通は行いやすいと考える。ただし、本学の図書館事務組織は、大学全体の事務組織の一部→附属図書館の事務部門→大学全体の事務組織の一部という変遷をたどっており、附属図書館の事務部門となった期間に大学全体の事務組織の一部であった期間のメリットが大きく損なわれたわけではないため、附属図書館の事務部門→大学全体の事務組織の一部という単純な遷移ほどの違いはない。
多岐に渡る業務を所掌している課に属しているため、図書館以外の業務について知ることができる。小さな組織なので予算執行状況を見ながら図書館整備の経費を優先的につけてもらいやすい。
大学の情報システムの動向等が把握しやすい。
他部署の成果・課題等が共有できる。
他組織におけるノウハウを図書館内で展開しやすい
部内会議で図書館以外の部署と情報交換ができ、学内の動きがより分かりやすくなった。
学内の計画・予算・人事等の情報が入って来るスピードが速くなり、意思決定が早くなった印象がある（ただし、組織の問題というよりは、事務情報化の進展の影響かもしれません）。
部長を通じて他部署との交渉や情報収集ができるようになった
意思の疎通が図りやすくなり、業務の支援を求めやすい
<b>職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員) (n=8)</b>
大学職員としての自覚促進と視点の拡大
上記「組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果」と同様。
課内職員との連携がとりやすい
図書系職員とは違う視点から意見等が出る。情報系職員は大学各所の業務支援を行うため、システムに限らず、各課の状況に通じている面があり、図書系職員に情報提供してくれる。
情報共有、相談、アドバイス等の協力・連携ができる。
ほとんどが庶務的な内容だが日常的に連絡をとることで交流ができています。
事務局職員の一部となることで、「大学職員」としての一体感が強まった。会計系職員等が附属図書館の契約系業務を担当することが定着し、正しく効率的な方法で業務が行われるようになった面もある。
コミュニケーションをよく取ること・会議体が同じことで、相互の業務支援等がスムーズに行える



【質問 c-6】 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

一方、組織上の課題については、「連携上の課題」、「図書系職員の減少とそれによるサービス低下」、「上司や他部署の図書館業務・職員の専門性の理解」、「(他部署業務を含めた)業務量の増加」、「大学職員としての自覚を拒む図書系職員」といったキーワードを抽出することができる。一部は、メリットや成果と相反する意見となっていることから、大学間で状況が異なることが考えられる。[表 7-30]に回答内容を示す。

表 7-30 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題

図書館内の業務やサービスにおける課題 (n=10)
継続的な組織再編による位置づけの再定義
大学全体の事務組織の一部である方が、大学の施設等の一つである附属図書館の事務部門という位置づけより、事務組織の一員として求められる様々なノルマは高いと考えるが、本学の図書館事務組織は、大学全体の事務組織の一部→附属図書館の事務部門→大学全体の事務組織の一部という変遷をたどっており、附属図書館の事務部門となった期間に大学全体の事務組織の一部であった期間よりも緩和されたわけではないため、附属図書館の事務部門→大学全体の事務組織の一部という単純遷移ほどの違いはない。
サービス低下 (ガイダンス等スキルの低下)
職員数が少ないため更なる連携が必要
C-7にて回答
図書系課長が図書館と情報部門を所掌することで管理職の業務が増加した。
「司書資格」を持っていない職員が増えることで、図書館職員としての基本的な知識 (NDC、目録規則、データベース検索等) に関する研修が必要な場合もある。ただし、講習会等の機会がないため、研修はOJTで行うことが多く、そのことが既存職員の負担増となり、全体として業務を圧迫している。また、大学全体で増加している休職者等の配分対象にもなり、結果的に実働職員が減少している。
課長が図書系と情報系の双方に関与しているが、図書系と情報系の業務の連携がほとんどないこと、2つの事務室が離れていることから、効果的・効率的なマネジメントが困難となっている。
図書館業務の専門性について、上司に理解されない場合がある
図書系職員が減り、業務委託や分業が進むことによって、図書系職員の経験不足が生じる
組織単位での他部署との意思疎通における課題 (n=9)
新規事業を進めるための役割分担の切り分け
上記「図書館内の業務やサービスにおける課題」と同様。
業務の切り分けができていない (例：電子ブック (個人) の支払)
図書館に必要な情報の入手方法
図書館業務にはメリットが大きいですが、情報系には総務系が情報基盤組織の下に置いた方がメリットがあるかもしれない。
研究推進部の傘下に図書館情報課は属しているが、研究推進部の筆頭係からの情報が入らない場合がある (連絡忘れ)
C-7にて回答
図書館と情報部門では所属する教員がそれぞれ異なるので業務上の交流が難しい。

法人側のトップダウンの判断で、急に新しい業務の実施が求められることが増え（新しい組織の立ち上げ、新規事業の開始、業務の進め方の変更等）、対応に苦慮することが増えた印象がある。
職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員) (n=6)
図書系職員の専門性の理解と確保
上記「図書館内の業務やサービスにおける課題」と同様。
一般職員にも図書系業務を実施してもらうこと
C-7にて回答
図書館と情報部門では所属する教員がそれぞれ異なるので職員同士の交流も難しい。
「図書館職員」というよりは「大学職員」としての意識を持つことが期待されるようになってきているが、「図書系の専門的業務」にこだわる職員も残っており、人事異動等に際して不満を持つケースもある。

【質問 c-7】 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

10 大学から回答を得たが、そのうちの 9 大学が職員に関する課題を挙げている。図書系職員の減少を筆頭に、専門職員の維持、他部署への図書館業務の専門性の理解獲得、大規模大学からの出向依存など、各大学で職員の確保に苦慮していることが明らかにされた([表 7-31]参照)。

表 7 - 31 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=10)

正規職員の削減及び学術情報環境の変化を踏まえた図書館内部での組織の見直しが必要
サービス関連業務を業務委託にしているため、図書系職員の割合が低くサービス、管理面で支障あり
図書系は他大学からの出向職員に依存していること。多岐に渡る業務を所掌している課に属しているため、上司に他大学のような図書館業務に精通した人が配属されにくいこと。大学に2つの図書館があるがそれぞれ所掌している課が違うこと。
上層部から人員が整理されたことにより、慢性的な業務過多の状態になっている。
図書系の職員で構成される場合、外部（他大学との人事交流等）との異動が無い限り、同一箇所に留まる、俗に言う「塩漬け」が発生する。そうなった場合、退職（定年を含む）を迎えない限り、新たな職員を採用することができないため、組織の活性化が望めない。 この「塩漬け」には、課内のハラスメントや業者との癒着等のコンプライアンスに抵触する事項、マンネリ化によるモチベーションの低下等が充分懸念される。 また、職員の定員削減に伴い、業務労力は非常勤職員によって賄う必要が生じる。 これ以上現行の組織を維持できない状況下において、円滑な業務を遂行する手段としては、図書館業務のアウトソーシング化も検討する必要があると思われる。
自館内における図書系職員のスキルアップ活動が低調
国立大学を取り巻く状況は、とりわけ財政面においては、年々厳しさを増している。こうした中、法人化以降、図書館職員は減少している。オープンサイエンス、オープンアクセス、オープンデータ、ラーニングコモンズ等々、図書館業務の幅は広がっており、将来的な職員の確保・育成が課題である。
図書系職員の育成
組織統合は大学全体の方針でもあり受け入れるが、その後の専門職としての業務をいかに理解してもらい、人材を確保するかが管理職の責務・課題と考える。

7-4-2-4. 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している組織（該当大学 11 校）

この組織は、「図書系業務のみで構成される組織」の派生系と位置付けられる組織で、事務局以外の上位組織(部ないし課)を持たない単独組織であるが、図書系以外に情報系業務、研究支援業務等、他大学では他部署が担当する業務も包括するのが特徴である。組織上に加えて業務も含めた統合を行っていることも考えられ、英米の Convergence に類する組織形態もみられる。

【質問 d-1】 貴組織の各職種の構成人員について、専任職員の数をご回答ください。

質問 d-1-1. 図書系職員 ( 人)

質問 d-1-2. 一般系事務職員 ( 人)

質問 d-1-3. 技術系職員・その他( 人)

情報系業務、研究支援業務等、図書館以外の業務も所掌することから、図書系職員以外の職員の在籍の可能性を考え、この質問を設定した。

結果を[表 7-32]に示す。該当する全ての大学で、一般系事務職員、もしくは技術系職員やその他の職員が在籍していることが確認された。構成職種は、「図書系+一般系+技術系他」、「図書系+一般系」、「図書系+技術系他」に分けられ、いずれの大学も図書系職員が配置されている。なお、図書系職員の人数に差がみられるため、[表 7-30]では、学術情報基盤実態調査の大学規模も併せて示す。

表 7 - 32 図書館事務組織における各職種の構成人数(n=11)

学術基盤実態調査 大学規模	質問d-1-1. 図書系職員 (単位：人)	質問d-1-2. 一般系事務職員 (単位：人)	質問d-1-3. 技術系職員・その他 (単位：人)	職員の構成
A(8学部以上)	64	6	0	図+事
A(8学部以上)	16	5	0	図+事
A(8学部以上)	8	7	0	図+事
D(単科・大学院)	8	0	6	図+技他
D(単科・大学院)	5	2	0	図+事
D(単科・大学院)	3	6	4	図+事+技他
D(単科・大学院)	2	6	0	図+事
C(2-4学部)	4	4	4	図+事+技他
B(5-7学部)	10	2	0	図+事
D(単科・大学院)	6	5	0	図+事
C(2-4学部)	5	7	10	図+事+技他

【質問 d-2】 貴組織における、図書系業務「以外」の業務について、該当するものすべてを選択して下さい。

< 該当項目すべてを選択 >

- 「情報系業務」     「研究支援業務」     「産学連携業務」  
 「教務系業務」     「総務・広報系業務」     「その他(具体例入力 )」

[表 7-33]に結果を示す。情報系業務を所掌する大学が最も多い。次いで、研究支援組織の所掌業務を担当する大学がみられる結果となっている。

他方、「その他」では様々な所掌業務が回答されており、各大学で多様な業務を担っていることが確認できる。

表 7 - 33 図書系業務「以外」の業務の内訳(n=12)

項目	回答数	
情報系業務	8	その他 (教育活動への直接関与(ライブラリーサイエンス専攻)、学習・教育支援業務, 教育支援系のセンター運営, 埋蔵文化材資料館, 学内センター支援業務, ミュージアム)
研究支援業務	3	
産学連携業務	0	
教務系業務	0	
総務・広報系業務	1	

【質問 d-3】 図書系業務と質問 d-2 に該当する業務は、どのような形で遂行されていますか。

- (1) 職種による業務分担を行っている(例: 図書系業務は図書系職員が行い、それ以外の業務は図書系以外の事務・技術職員が行う)
- (2) 職種ごとの特定業務の分担は行っていない(例: 一般系事務職員が図書系業務を担当したり、図書系職員が研究支援業務を担当したりすることもある)
- (3) 図書系のみ、もしくは一般系・技術系の職員のみで構成される組織のため、(1)(2)のいずれも該当しない

[質問 d-1]で、全ての大学が、図書系と他部署職員で構成される組織であることが判明しているため、質問項目(3)は該当大学がなかった。

[表 7-34]の結果から、職種による業務分担を行う大学と分担を行っていない大学の両方が存在することが分かる。全体数ではほぼ半数ずつとなっており、管理職の職位では、課長級組織で職種による業務分担を行う組織が多い。

表 7 - 34 図書系業務と図書系以外の業務に関する調査の職位別結果(n=11)

項目	全体	部長級	課長級
(1) 職種による業務分担を行っている(例: 図書系業務は図書系職員が行い、それ以外の業務は図書系以外の事務・技術職員が行う)	6	1	5
(2) 職種ごとの特定業務の分担は行っていない(例: 一般系事務職員が図書系業務を担当したり、図書系職員が研究支援業務を担当したりすることもある)	5	2	3

【質問 d-4】現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

[表 7-35]に回答内容を示す。各大学の回答内容から、メリットや成果の特徴となるキーワードを抽出すると、「連携体制の確立・向上」、「職員間の意思疎通の向上」といった、「他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織」と同様の内容が挙げられる。一方で、この組織形態特有のメリットや成果として挙げられているのが、「教育・研究支援体制の強化」と「窓口集約によるサービス向上」である。第 8 章で考察を行うが、英米の Convergence および Collaboration の先行研究におけるメリットや成果で述べられている、「ワンストップサービス」や図書館サービスを発展させた他部署との連携によるサービス展開がみられる点が、この組織形態の特徴であり、国内の先行調査ではみられなかった要素である。

表 7-35 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果 (n=8)
1.研究開発室、図書館TA (Cuter) と連携した授業外学習と研究支援体制の強化 2.電子ジャーナル・データベースに関わる価格交渉力及び学内外調整力の向上 3.学生用資料、研究用資料等の整備を行う事務組織の強化 4.教室系事務を廃し、事務部への統合
教育支援センター運営については、教育支援と図書館業務との親和性が高く、ほぼ一体となってサービスを提供できている。
特になし。デメリットの方が多い。
情報系の話が気軽に聞けること
係を超えて、協力して業務を行うことが増えた。同室内に情報系の職員がいるため、情報の知識を図書館の業務に日常援助してもらうことが可能。
オープンサイエンスの推進等において、図書系と研究支援系が連携して対応できる。
情報系が同じ課にあるため、システム更新時等、相談しやすい
小さい組織のため、相談・協力がしやすい環境となっている。
組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果 (n=3)
1.研究開発室の教員や図書館TA (Cuter) との連携により授業外学習と研究支援の強化 2.電子ジャーナル・データベースに関わる学内調整力の向上 3.教室系事務を廃し、事務部への統合することにより意思疎通の向上
情報系の話が気軽に聞けること
図書系業務においては契約業務が、情報図書課から会計課へ移行したため、会計部署との意思疎通が増えた。また、情報系業務においては、従前より学内各部署と関連する業務が多く意思疎通は図っているが、図書館内にあるため、図書館カウンターでの対応も可能になるなど、他部署職員や学生などが訪問しやすくなった。

職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員) (n=5)
当館で力を入れている学習・研究支援およびeリソースの担当・窓口が明確になり、相談や情報共有しやすくなっている
教育支援系センターの業務と図書系業務の2つの面から他部署職員と関わることで、接点が増えている。
情報系の話が気軽に聞けること
情報図書課は教務課と統合されたため、同じ教務課内の他部署職員との交流が増え、他業務の知識を深めたり、より円滑に業務を進めることができるようになった。
ジョブローテにより、一般事務に戻った職員を通じた、様々な業務協力が容易にできる。 具体的には、図書館内での学生相談の実施、広報活動への協力など。

【質問 d-5】 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

一方、組織上の課題については、「図書系職員への対応」、「一般事務系出身者の管理職下での図書館関係情報収集への影響」、「他部署からの協力が得られにくい環境」などが散見される。また、一部の大学では、組織上他職種も在籍する環境であるものの、意思疎通を含めた双方の交流がないことも確認された。[表 7-36]に回答内容を示す。

表 7-36 現在の事務組織形態になったことによる、組織上の課題

図書館内の業務やサービスにおける課題 (n=6)
図書館企画課、収書整理課、eリソース課、学術サポート課、利用者サービス課の現行の5課体制が適当なのか
図書系職員の定員の増加はほぼないまま、教育支援系センターの業務に人員を振り向けている。そのため図書館サービスにおいては非常勤職員に頼るところが多くなっている。定員枠に限りがあるため、図書系職員、一般系職員さらに非常勤職員について、今後の業務やサービスを見据えて最適な人員配置を計画することが課題である。
図書系職員が育たないためサービスの低下、問題意識がない。
課統合により図書系の課長から、当初は情報・図書担当の副課長（一般事務系）ポストに変更になったため、学外の図書館情報を得るのに不都合な場合も生じた。
図書館業務に係る専門的内容のアドバイスが困難
図書系業務を一般事務系職員が担う場合、サービスの質と継続性に課題がある
組織単位での他部署との意思疎通における課題 (n=3)
問題意識がなく図書館業務を理解していないため、意思疎通以前の問題である
同じ課でありながら、他部署が何をしているのか、ほとんど知らない。
研究に関わる検討事項が図書館の案件とみなされ協力が得にくい。具体的には、研究データ管理、画像情報を用いた研究のための個人情報保護の検討など。
職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員) (n=1)
どちらも問題意識が欠如しているため、理解せずに昨年度と同様の処理を行っている

【質問 d-6】 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

6 大学が回答している。回答内容から、他部署連携がうまく機能している大学と、そうでない大学の両方が存在することを確認することができる。この組織においても図書系職員の減少に関する課題が複数でみられており、図書系職員の確保や育成が、組織形態を問わず多くの国立大学図書館での共通の課題となっている（[表 7-37]参照）。

表 7 - 37 各大学図書館が有する事務組織の課題や改善すべき点(n=6)

1.研究データの管理業務への対応 2.教育・学習支援と研究支援の強化 3.施設系職員の不在
当館は図書館単独の事務組織を持ち、学務（教育支援）系、情報系、研究支援系の他部署と連携協力をとりながら業務を進めている。特徴としては、図書館をベースにして、教員組織であるアカデミック・リンク・センター（以下、センター）の事務も担当し、図書館とセンターが一体的に業務を進めていることである。センターは、学内の教育・学習支援を担っており、一部学務部が事務を担当する業務も行っている。その意味では、学務部とはセンターを通じてかなり密接な連携を行っている。
図書系職員は他部署との人事交流は行っていない。今後の研究支援・教育支援の業務等を考慮すると、図書系職員の専門性を活かして貢献できる部署への人事交流も必要であるし、また、研究支援系、学務系等の知識を持つ職員が図書館で勤務し、互いに理解を深めて、より良い人材を作っていくことも大切である。
【質問 d-1-1 補足】 図書系職員数について、選択肢がなく空欄にしましたが、16人です。
図書館職員を採用し育てて行くことが最重要課題。管理職も図書系から。大学当局に理解させることが必要。
図書系業務を継続して行う若手常勤職員の配置が何年もなされていない。
図書系職員の独自採用をおこなっていない（他大学からの人事交流）ため、サービスの継続性に課題。
情報系業務が加わったことによる図書館業務へのメリットがあまり感じられない。

#### 7-4-3. 組織再編の計画時期・経緯に関する質問

【質問 7】、【質問 8】、【質問 9】は、組織統合・再編を行った大学図書館を対象に、組織再編の計画背景に関する質問を行う内容となっている。

質問の対象は、「図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織」、「他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している」、「図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している」の 3 組織で、質問項目は共通している。

【質問 7】 図書館単独事務組織から、他部署組織との統合・再編を伴う組織へと「初めて」移行した時期について、該当するものを選択してください。

- (1) 2004 年 3 月以前（国立大学法人化前）
- (2) 2004 年 4 月～2010 年 3 月（国立大学法人中期目標・中期計画第 1 期）
- (3) 2010 年 4 月～2016 年 3 月（国立大学法人中期目標・中期計画第 2 期）
- (4) 2016 年 4 月～ 現在（国立大学法人中期目標・中期計画第 3 期）
- (5) 具体的な時期は不明（組織統合・再編は行われた）

全体と、本調査の組織形態別での結果を、[表 7-38]に示す。全体では、2004年4月～2010年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第1期）に組織改編を行った大学が最も多い。また、2010年4月～2016年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第2期）も一定数みられる。少数ではあるが、法人化後の中期目標・中期計画第3期と、国立大学法人化前に組織改編を行った大学もみられ、必ずしも同時期に集中して組織改編が行われたとは限らないことが確認できる。

表 7 - 38 図書館単独事務組織から、他部署組織との統合・再編を伴う組織へと「初めて」移行した時期(n=34)

	全体	図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織	他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織	図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している組織
(1) 2004年3月以前（国立大学法人化前）	6	0	3	3
(2) 2004年4月～2010年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第1期）	12	1	7	4
(3) 2010年4月～2016年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第2期）	8	1	4	3
(4) 2016年4月～現在（国立大学法人中期目標・中期計画第3期）	3	0	2	1
(5) 具体的な時期は不明（組織統合・再編は行われた）	1	0	1	0
回答なし	4	0	4	0

【質問 8】貴組織の統合・再編は、どのような形で計画されましたか。該当するものを選択してください。

- (1) 大学全体の組織再編の一環として計画・実施
- (2) 図書館が主導で計画・実施
- (3) その他(具体例入力)

[表 7-39]に結果を示す。ほとんどの大学が「大学全体の組織再編の一環として計画・実施」と回答している。「不明」1大学、「未回答」5大学があったことについては、各大学で過去の組織再編に関する情報が保存・共有されていないことが考えられる。

表 7 - 39 組織統合・再編の要因(n=34)

	全体	図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織	他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している組織	図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している組織
(1) 大学全体の組織再編の一環として計画・実施	27	2	16	9
(2) 図書館が主導で計画・実施	1	0	0	1
(3) その他	1	0	1(不明)	0
回答なし	5	0	4	1



【質問 9】 貴館の事務組織が、図書館単独組織から、他部署との統合・再編へ移行することになった当時の経緯について、改組の経緯、関係者間のやりとり、改組を主導した部署等の情報を交えてお答え下さい。

この質問は、組織再編の経緯等を知る職員が在籍する場合の回答を求めて設定した。

結果の詳細を[表 7-40]に示す。17 大学から回答を得たが、半数近くが、当時の経緯等について不明であると回答している。具体的に記述している大学についても、再編前の組織がどのようにして最終的な組織形態になったかという結果を示しているものの、組織再編の要因や詳細な経緯については明らかにしていない。

17 大学以外は無回答であるため、大半の大学図書館で、組織再編の経緯やプロセスに関する情報が保存、あるいは共有がされていないと考えられる。この背景については一部の回答にもみられるが、(1)大学全体の組織改革の一環として行われた / 学長からのトップダウンで行われた、(2)組織再編が集中した 2000 年代中期に対応に当たった管理職の多くが既に定年退職している、(3)国立大学法人化以降も管理職の他大学への人事異動を実施している、等が考えられる。また、これらの要因から、組織再編の経緯やプロセスに関する情報を図書館側で収集、保管および継承、情報共有ができなかったことが考えられる。

表 7 - 40 図書館単独組織から、他部署との統合・再編へ移行することになった当時の経緯(n=17)

※なお、大学名が記載されている場合は、適宜書き換えを行っている。

法人化と大学統合の一連の動きの中で、事務組織の見直しがあり、その動きのなかで、図書館も統合、事務組織再編したとの事であった。その動きのなかで、附属図書館の事務部（総合大学：部長+2 課、単科医科大学：1 課）から、学術情報部に再編し、情報系の課が学術情報部下に移ってきた（現在は部長+3 課）。改組の経緯や関係者間のやりとりについては、詳細は不明。その当時の管理職は現在大学内に残っていないし、また現在学内に残っているものは当時は係長以下であり、組織再編は管理職級で進められたためである。統合については図書館現場からのボトムアップということは考えにくい（現場レベルでのメリットは無いため）、そもそも、情報系の課の事務局内での位置が不安定であったことも、理由の一つではないか（会計についたり、総務についたり）、というのが当時から在籍している職員のコメントである。
不明
当時のいきさつはよくわからない
国立大学法人化を視野に平成13年に組織再編が検討され、全学組織情報部門（総合情報処理センター）の事務組織と統合された。
大学全体の情報システムの集約化と効率化を図るための事務組織を設置するという大学の方針に沿い、類似組織の統合を図る目的で改組が行われた。結果として、当時の総務課情報システム係を主として、図書館の資料電子化やシステム運用の専門知識不足を補うため、統合されることになった。
国立大学法人化に伴う大学全体の組織改編の議論を経て、大学主導により行われたもの。
本学では、国立大学の法人化や教育研究組織の再編に伴う諸課題に対応するため、担当副学長との業務の関係を整理し、意思決定や業務改善の迅速化を目指して、2007年度に事務組織の改革を行った。事務組織の改革は全学的な視点から検討を行う必要があるため、具体的な改革案については、事務局長及び課長等で構成される事務連絡会（総務課担当）で議論された。
大学全体の組織再編の一環として計画・実施されたものであり、特定の関係部署等のやりとりによる改組ではない。
不明
法人化を契機とした事務組織の抜本的な見直しによるもの。

<p>情報をキーワードに機構化された。図書館単独組織で図書館業務を行っていたが、機構化されて他の業務が加わった。主導した部署は不明。</p>
<p>特になし</p>
<p>当時の経緯は不明</p>
<p>2008年4月に大学事務局全体の改組（部の廃止及び課の再編 業務内容の見直し）により教務部情報図書課から、学務課情報・図書グループに変更になった。情報・図書課で行っていた契約業務は会計課へ移っている。図書館関連の業務を行う係も3係から2係へ減。その後、現在の教務課情報・図書室に名称等が変更になっている。情報系業務を行う情報システム係は、情報・図書室内から一時移動した時もあったが、現在は情報・図書室内に再度配置されている。当時の詳しいやりとり等については存知上げていません。</p>
<p>当館の場合、他部署と統合・再編する形ではなく、2000年に情報基盤センターが設置される際に、附属図書館から一部の定員を情報基盤センターに振り替えて、振り替えた人員は附属図書館内に電子情報サービス掛・電子図書館掛（現在はデジタルライブラリ担当）として配属という形を取っています。また、専任教員がいる附属図書館研究開発室、記録資料館、教材開発センターの組織の事務を担当する点も、当館の特徴となっています。</p>
<p>学長からのトップダウンによる事務組織の改編で、情報システム係は総務課から学術情報課へ異動となりました。</p>
<p>附属図書館の改修が決まったことを契機に、附属図書館、総合メディア基盤センター（現：統合情報センター）と普遍教育センター（現：全学教育センター）によってアカデミック・リンク・センターが立ち上げられた。センターには附属図書館長（図書館には所属教員がいないため）と2部局からの兼任教員を中心とした教員組織が作られ、その事務は附属図書館事務部が担うことになった。</p>

以上、全ての質問項目について、概説的に結果を述べた。第 8 章でこの結果をもとに分析・考察を行い、長期年数経過後の組織に対する評価を明らかにしていく。

## 第8章 考察

本研究では、法人化に伴って組織再編が行われた国立大学図書館組織における現状の評価を明らかにすることを目的に、第2章から第7章にかけて、学内他部署との組織統合、他部署職員との連携による図書館サービスの展開を軸に、組織の変遷、他部署との関わりの在り方、組織の現状を調査した。

第8章では、本研究での文献資料調査、Web調査、質問調査の結果を総合し、研究目的および研究課題の結果と考察を述べる。併せて、第3章で述べた英米のConvergenceとの比較から、法人化後の国立大学図書館組織の特徴におけるConvergenceとの共通点と相違点を明らかにする。

### 8-1. 研究目的の結果と考察

まず、本研究の研究目的である、「組織再編が行われた国立大学図書館組織における現状の評価」の結果を述べ、それに対する考察を行う。

#### 8-1-1. 長期年数経過後の評価の明示方法

長期年数経過後(国立大学法人化が施行された2004年から15年以上)の評価については、当該組織発足時点で在籍し、かつ現在も同じ組織に在籍する職員への質問調査が考えられる。長期間在籍する同一人物を対象に調査することで、当該組織での発足時点と現状を比較した評価が可能である。また、同一組織を調査対象とするため、より明確な長期年数経過後の評価を得ることが期待できる。

しかしながら、国立大学法人化施行から15年以上経過していること、組織再編に関与していた当時の図書系部署の管理職のほとんどが定年退職を迎えている可能性が高いこと、法人化後も管理職の他大学異動が継続されていることなどを背景に、同一人物による同一組織を対象とした組織評価が難しい状況にある。

そこで本研究では、先行調査や先行事例報告で示された評価内容と、第7章の質問調査の結果の比較による新規評価の明示を試みる。

今回用いる先行調査は、2004年に国立大学図書館組織を対象に調査を実施した国立大学図書館協会経営問題委員会の報告(2006国大図協報告)、2006年に日本国内の大学図書館を対象に調査を実施した筑波大学の報告(2007筑波大学報告)である。これらの調査報告では、組織再編を実施した図書館における当時の組織上の成果と課題が明らかにされている。さらに、2005年に開催された「第17回国立大学図書館協会シンポジウム」において、一部の大学が明らかにした、組織再編を実施した図書館における組織上の成果と課題(2005国大図協シンポジウム)も用いることとする。

2006国大図協報告、2007筑波大学報告、2005国大図協シンポジウムにおける、組織再編を行った図書館組織に対する評価について、トピックごとにまとめたものを[表8-1]に示

す。なお、表において示した内容については、本調査による要点抽出、および重複内容の集約を行っている。

[表 8-1]では、各項目に数字とアルファベットによるナンバリングを付与している。今回は、各大学図書館の現在の事務組織形態に対する評価を問う質問で集められた回答内容(質問 c-5,c-6,d-4,d-5)を分析し、[表 8-1]に該当する場合、表中のナンバリングを本調査の回答内容に適用することで、先行調査でも既出の評価として抽出した。

そして、表中のナンバリングの付与が不可能ないし判別が難しい項目について、「先行調査にはみられなかった新たな評価」とし、これを「新組織発足から長期を経て現れた組織に対する評価」とする。

表 8-1 先行調査および報告における組織再編を実施した図書館組織における評価  
(2006 国大図協報告、2007 筑波大学報告、2005 国大図協シンポジウム)

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果		図書館内の業務やサービスにおける課題	
所蔵資料以外の学内情報の電子化推進	1-a	図書館業務・サービスへの支障	2-a
情報関連業務の集約	1-b	経費の増大	2-b
業務の繁閑の解消	1-c	図書館業務の管理・監督機能の希薄	2-c
サービス低下防止	1-d	中間管理職の業務量増大と責任範囲の拡大	2-d
その他組織の有効的機能	1-e	統合組織の体制(指示命令系統・事務分掌が不明瞭、流動的)	2-e
柔軟な人的運用	1-f	人員削減による業務量の増加と実績の低下	2-f
縦割り体制からの脱却	1-g	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	2-g
組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果		組織単位での他部署との意思疎通における課題	
全学に向けて運営に関する情報の説明をする機会が増加	1-h	本部機能と部局機能が明確になっていない	2-h
学内全体や他部署の情報入手がしやすくなった	1-i	大学執行部、事務局長等事務方トップとの打合せ増加	2-i
大学への発言力強化	1-j		
大学執行部とのつながりの強化	1-k		
図書館職員と情報関連組織の人事交流促進	1-l		
統合・連携相手の業務内容の理解	1-m		
連絡調整の迅速化	1-n		
図書館と情報関連組織の連携強化	1-o		
職員同士の関係におけるメリット・成果		職員同士の関係における課題	
一般事務職員の図書館・図書館職員に対する理解の向上	1-p	組織統合に対する職員の意識がついてきていない	2-j
他部署との交流の活発化	1-q	職員意識の合意形成	2-k

### 8-1-2. 分析結果と考察

第 7 章の調査結果を[表 8-1]の内容と照らし合わせ、先行調査で述べられている「既出」の評価と、本調査で新たに判明した「新規」の評価に分類した。肯定的評価(メリット・成果)の結果を[表 8-2]に、否定的評価(課題)の結果を[表 8-3]にそれぞれ示す。

また、肯定的評価と否定的評価それぞれの結果を概説した上で、結果の背景・要因についての考察も併せて述べる。

表 8 - 2 統合再編組織における長期年数経過後の肯定的評価（メリット・成果）

<p>肯定的評価【既出】 (2005年~2007年の調査等で述べられている項目で、本調査でも回答に挙げられた項目)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内全体や他部署の情報入手がしやすくなった</li> <li>・図書館と情報関連組織の連携強化</li> <li>・連絡調整の迅速化</li> <li>・サービス低下防止</li> <li>・図書館と情報関連組織の連携強化</li> <li>・他部署との交流の活発化</li> </ul>
<p>肯定的評価【新規】 (本調査で新規に挙げられた項目)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部署出身上司や他部署職員とのコミュニケーションの改善・増加</li> <li>・図書系以外の職員による新たな視点が加わった</li> <li>・大学全体のニーズや目標を図書館施策に反映しやすい</li> <li>・大学職員としての自覚を持つようになった</li> <li>・図書館職員も一般事務のジョブローテーションに入っている大学では、図書館に在籍していた他部署職員を通じて、他部署との業務協力がしやすい環境になっている</li> </ul>
<p>先行調査(2005年~2007年)と比較した場合の特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報関連組織等他部署との連携による業務やサービスの内容が多様化</li> <li>・一部の大学では、他部署との連携によってサービスの質が向上</li> </ul>

まず、肯定的評価(メリット・成果)の結果について述べる。既出の評価に関しては、「学内全体や他部署の情報入手がしやすくなった(1-i)」、「図書館と情報関連組織の連携強化(1-o)」、「連絡調整の迅速化(1-n)」、「サービス低下防止(1-d)」「図書館と情報関連組織の連携強化(1-o)」、「他部署との交流の活発化(1-q)」に相当する回答が複数でみられた。

既出評価にはみられない内容で、かつ複数の大学で挙げられたのが、「相談がしやすくなった」をはじめとする他部署とのコミュニケーションの改善である。一般事務職員と考えられる統合組織下での上司への図書館業務関連の相談、図書館業務に関係する部内他課との相談などが行いやすくなっていることが確認できる。

その他、図書系以外の職員による新たな視点が加わった点、大学全体のニーズや目標を図書館施策に反映しやすいなどの業務上のメリット、「大学職員としての自覚」といった専門職特有のスペシャリスト思考からの意識変化に対する評価、図書館が一般事務のジョブローテーションに入った場合の業務連携のメリットがみられる。

肯定的評価における新規評価出現の要因について考察する。これらの評価内容は 2000 年代中期の既出評価と類似ないし関連するものもあるが、他部署とのコミュニケーションのように、通常業務や管理職以外の職員にも関わる評価が複数の大学で挙げられたことで、組織単位から職員個人のレベルに、他部署との組織統合のメリット・成果が及んでいると推察できる。

また、第 6 章の Web 調査の結果も踏まえると、組織統合・業務連携を問わず、何らかの形で他部署との関わりを持つ図書館が増加するとともに、連携によるサービス内容が多様化したことも、他部署とのコミュニケーションの改善をはじめとした新規評価の出現要因とみなすことができる。

肯定的評価について、英米の Convergence と比較する。Ferguson(2004)の成果・メリット<sup>71)</sup>と照らし合わせると、ワンストップサービス、ICT を活用したツールやアプリケーション

ヨンの共同開発の2点が、第7章の調査における回答内容でもみられた。こうした点から、目的が明確で、かつそれを達成するための体制が整備されていれば、他部署との組織再編や連携が、サービス展開に有機的に機能すると判断できる。

表8-3 統合再編組織における長期年数経過後の評価（課題）

否定的評価【既出】 (2005年~2007年の調査等で述べられている項目で、本調査でも回答に挙げた項目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統合組織の体制に対する課題(指示命令系統・事務分掌等が不明瞭・流動的)</li> <li>・人員削減による業務量の増加と実績の低下</li> <li>・中間管理職の業務量増大と責任範囲の拡大</li> <li>・サービスの低下</li> </ul>
否定的評価【新規】 (本調査で新規に挙げられた項目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の連携がほとんどない</li> <li>・双方の所属職員の職種(情報系は教員も在籍)が職員同士の交流の障害になる</li> <li>・図書館業務およびそれを遂行するための専門性について、図書系以外の出身の上司や他部署組織の理解を獲得する点で苦慮している</li> <li>・一般事務系職員が図書館業務を担当する場合、専門性に基づくサービス提供が図書館職員と比べて困難</li> <li>・管理職が一般事務系出身の場合、学外の図書館関係の情報が得にくくなった</li> </ul>
先行調査(2005年~2007年)と比較した場合の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15年以上前に既出している評価が今回の調査でも散見される</li> <li>・「サービス低下」のように、メリット・成果と相反する回答がみられる</li> </ul>

次に、否定的評価(課題)についての結果を述べる。既出の評価に関しては、「統合組織の体制に対する課題(2-e)」、「人員削減による業務量の増加と実績の低下(2-f)」、「中間管理職の業務量増大と責任範囲の拡大(2-d)」が、それぞれ複数の大学で該当する結果となっている。また、肯定的評価と相反する結果として、「サービスの低下(2-a)」を挙げる大学もみられた。既出の課題が本調査でも複数挙げられている点については、組織統合がもたらすデメリット・課題が解決ないし改善されないまま現在に至っていると読み取ることができる。さらには、状況が悪化している可能性も考慮される。

既出の評価以外で複数みられたのが、連携の効果がみられない点である。管理職が図書館と情報系の両方に関与する組織でありながら業務の連携がほとんどない大学や、双方の所属職員の職種(情報系は教員も在籍)が職員同士の交流の障害になる大学と、具体的内容は各大学で異なるものの、「組織上のつながり」のみの大学が存在することが分かった。

また、図書館業務およびそれを遂行するための専門性について、図書系以外の出身の上司や他部署組織の理解を獲得する点で苦慮している大学も複数みられる。

「図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している図書館組織」の場合、一般事務系職員が図書館業務を担当するケースもあるが、これに該当する大学では、専門性に基づくサービス提供が、図書館職員と比べて困難であると回答している。

これらの課題の一部は、職員減少がその要因として考えられる。第7章の質問調査では、全ての回答大学に対し、組織全般において抱えている課題について尋ねた。その結果、当該質問に対し28大学から回答を得たが、そのうち19大学(約68%)が、職員に関する課題を回答していた。特に、大学の職員定員管理や人件費抑制政策などを背景に、退職者の補充が

行われず、図書館職員、特に正規職員の減少が複数の大学で見られる。職員減少への対応には、非常勤職員による補充、サービス関連業務の外部委託、他大学からの図書系職員の出向がみられる。また、将来的なアウトソーシング化の必要性に関する意見もみられた。

そして、こうした職員減少による業務負担の増大、管理職の業務増大と責任範囲の拡大、サービスの質の低下といった課題は、Stemmer(2007)が明らかにした、英米の Convergence で統合された組織における、図書館と情報関連組織の双方が従来展開していたサービスに集中できなくなるというデメリットにも共通する。

その他、図書館職員の課題としては、肯定的評価とは別に、「大学職員よりも図書館職員」の意識が強く、またそれにこだわる職員が残っている点も述べられている。

### 8-1-3. 評価のまとめ

以上、調査結果から、再編が行われた国立大学図書館における長期年数経過後の評価を明らかにした。肯定的評価(メリット・成果)、否定的評価(課題)のどちらにおいても、2000年代中期に述べられた既出の評価と、本調査で新たに明らかになった評価が明らかにされた。

肯定的評価(メリット・成果)については、組織統合や業務連携の部署が情報関連組織以外にも拡大するとともに、連携による業務やサービス内容の多様化を、新たな評価として導き出すことができた。また、職員同士のコミュニケーションが改善されている点も、長期年数を経てもたらされた成果と判断できる。

一方、否定的評価(課題)については、2000年代の既出評価が本調査でも多くみられる結果となった。つまり、約15年前に課題として挙げられていた内容が現在も解決・改善されないまま現在に至る大学が一定数存在していることになる。さらに、新たな課題として、組織上のみのつながりの関係や、職員同士の交流がないといった、組織再編の意義が見出せない大学が複数存在することが明らかになった。

## 8-2. 研究課題の結果と考察

次に、研究目的を達成するために設定した、研究課題に対する結果と考察を述べる。

以下に、設定研究課題を再掲する。

- (1) なぜ、組織統合・再編が進められたのか？(組織統合が行われた要因・背景)
- (2) 現在の国立大学図書館組織はどのような特徴を有するか？(国立大学図書館組織の現状)
- (3) 組織再編実施から15年以上の年数を経て、組織における新たな評価は得られるのか？そして得られた場合、どのようなメリットとデメリットが生じているのか？(成果と課題などの長期年数を経た組織再編の評価)

- (4) 現状の大学および大学図書館のサービスの観点から、今後の組織のあり方としてどのようなことを考察展望することができるのか？（国立大学図書館組織の今後のあり方の展望）

### [研究課題(1) 組織統合が行われた要因・背景]

研究課題(1)については、第2章と第7章を中心にまとめる。第2章では、図書館業務・サービスにおける背景、個々の大学における要因・背景を明らかにした。法的な要因については、法人化施行そのもの、およびそれに伴う国立学校設置法の廃止が挙げられる。これにより大学組織の編成も各大学に委ねられることになったため、従来にはみられなかった図書館組織と他部署との統合再編が行われることになった。

図書館業務・サービスも組織統合の背景になっており、法人化直前の1990年代末期より、電子図書館への対応を中心とした、情報関連組織との職員交流を含めた連携ならびに組織再編がみられたことを明らかにした。

個々の大学における要因や背景については、先行調査、ならびに本研究実施の質問調査から、大学全体の組織再編の一環で行われた大学が多いことが明らかにされた。また、図書館業務・サービスを含めた、学内の情報業務やそれを担当する部署の集約が目的で行われたことも分かった。

その一方で、個々の大学の図書館組織再編の具体的な目的の内容、再編決定の過程等については、明らかにすることができなかった。第7章の質問調査でも、当時の経緯を不明とする回答が多く、また、当該質問への回答自体も少数であった。これについては、関与していた当時の管理職等の職員が退職していて状況を知ることができないことが考えられる。その一方で、管理職の異動や退職の際に関連項目の引き継ぎがどのように行われたかという疑問が生じる。本研究での結果を総合し考察すると、大学全体の組織再編の一環で行われた場合、図書館側が当事者として組織再編に関与した可能性が低く、目的や経緯を含めた組織再編に関する情報を、当時から図書館側が保有したり、部署内で共有したりしていなかった可能性が考えられる。実際、第7章の質問調査でも、「学長からのトップダウン」で行われた大学が確認されていることから、多くの組織再編が、当事者である図書館不在の状態に進められたことが考えられる。また、8-1で示した統合再編組織における否定的評価(課題)の結果から、Arnold(1998)が示した、Convergence組織が失敗へとつながる動機、行為・状況によって、組織再編が行われた大学があったことも示唆される。

法人化後の国立大学図書館組織の背景について、英米のConvergenceにおける組織再編の背景と比較して考察する。背景で示した、組織を規定していた国立学校設置法の廃止、大学全体の組織再編の一環による図書館の組織再編、学内の情報業務やそれを担当する部署の集約をみると、ハイブリッド・ライブラリーやワンストップサービスといった英米のConvergenceで掲げられていたねらいに基づく組織再編とは言い難い。その一方で、経緯の具体的内容が各大学で不明であったことから確実に結論づけることはできないが、大学全



体の組織再編の一環については Akeroyd(2007)の「大学財政からの要請」<sup>69)</sup>が、学内の情報業務の集約については Seiden と Kathman(2000)の3レベルの出現要因<sup>70)</sup>の一つである「企業レベル(図書館・情報関連組織)」と「機関レベル(大学経営層)」におけるサービスの重複の解消が、それぞれ当てはまる事が分かる。総合的に判断すると、法人化による国立大学図書館組織の再編は、図書館側の関与は少なく、大学、とりわけ執行部の意向が強く反映されて行われたと言える。

特に、日本の場合、組織統合に対する図書館の関与が低い可能性が高いと考えられる。これは、個々の大学の図書館組織再編の具体的な目的の内容、再編決定の過程等が明らかにできなかったことが関係する。仮に図書館側が当事者として組織再編の議論や合意形成に関与し、関連情報を保有・共有している場合、英米のように、Convergenceをはじめとする大学図書館組織の事例報告がいくつか出てきてもよいはずである。しかしながら、日本の場合はそうした資料は少なく、国立大学に絞ると、山梨大学の中井(2004)<sup>54)</sup>や香川大学の稲葉(2004)<sup>55)</sup>に限られる。公開されていないあるいは公開できないことも考えうるが、第7章の調査結果を鑑みると、図書館側で組織再編に関する情報を保管している大学が少ないと言える。このことが、組織統合に対する図書館の関与が低いと判断する理由であり、英米のConvergenceと比較して大学主導の側面が強いことにも結びつけることができる。

## [研究課題(2) 国立大学図書館組織の現状]

研究課題(2)は、第6章のWeb調査と、第7章の質問調査を中心に結果を述べる。第6章Web調査の結果から、情報関連組織、研究支援組織を中心に、他部署との組織統合が多く大学の大学で行われていること、統合・再編した組織の形態が多様化していることが確認された。特に、組織図上確認できる組織統合以外に、見かけ上図書館単独組織と思われた組織でも、当該大学の規程における業務分掌から、情報系業務や研究支援業務等、図書系以外の業務も所掌する組織が複数存在する点は、本研究で新たに示すことができた結果と言える。

また、本研究では、各大学で図書系職員が就く管理職の職位に注目した。その結果、(1)法人化前に配置された部課長制の多くが課長制の組織へ改編され、ポストの減少、職位の格下げがみられた、(2)特に1部2課の部課長組織体制(部長級)を敷いていた大学の多くが1課体制(課長級)に移行した、(3)現在の図書館事務組織の管理職は、図書系職員以外の者からの登用も多くみられる、という図書館組織の事務管理職の現状を明らかにした。これは、図書系管理職の減少、ポスト確保の難化を述べた諸富(2005)の指摘<sup>62)</sup>に対応する結果と判断できる。

単独図書館組織においても、様々な他部署との連携による図書館業務・サービスが展開されていることも明らかになった。業務・サービスの内容については、先行の事例報告で述べられていた、機関リポジトリ、情報リテラシー教育、ラーニング・コモンズ等における連携が複数の大学でみられた。さらに、電子リソースやAPC(Article Processing Charge、論文処理費用)等の経費関連の業務、留学生や障害者といった社会的少数者に対する図書館利用

支援での連携等、新たな他部署連携による業務・サービスの展開がみられた。連携の相手も多様化しており、先行研究で示された情報関連組織、研究支援組織の他、産学連携組織、国際支援組織(留学生等)、教務系組織、学生支援組織等、学内での図書館の連携範囲が拡大していることも確認できた。

英米における Convergence 組織の特徴と比較してみる。組織統合の内容については、アメリカのような図書館と情報関連組織に限定したのも多くみられる一方、イギリスにおける他の組織も加わった広範囲の組織統合と同様の形態も多くみられた。

その一方で、英米の Convergence 組織にはみられない、国立大学図書館組織が有する組織上の特徴も複数明らかになった。第一に、Convergence 組織以外の部門からの管理職の登用である。Convergence 組織、つまり、図書館と情報関連組織のいずれかから管理責任者に任命されるのが英米の Convergence 組織である一方、法人化以降の国立大学図書館組織では、図書館以外の部署を経験してきた一般事務職員が管理職に任命されるケースが多い。第6章の Web 調査では、図書館事務組織の上位組織が、複数の他部署を総括する統合組織の場合、その管理職(主に部長級)には一般事務職員が任命される可能性が高いことを述べた。さらに、第7章の質問調査では、上位組織ではない図書館事務組織の管理職においても、一般事務職員が任命されるケースがみられることが分かった。各国の職員制度や大学制度を考慮する必要はあるが、図書館業務の経験がない一般事務職員も図書館事務組織、あるいはその上位組織の管理職に就くケースが多い点は、国立大学図書館組織の特徴と言える。

### **[研究課題(3) 成果と課題などの長期年数を経た組織再編の評価]**

研究課題(3)は本研究の研究目的でもある。8-1での分析結果のように、肯定的評価(メリット・課題)、否定的評価(課題)のいずれにおいても、2000年代中期にはみられなかった新たな評価を得ることができた。同時に、2000年代中期に述べられていた評価が、本調査でも複数確認された。他部署との組織再編や連携の拡大、連携内容の多様化が進んだことで、図書館サービスが向上した点は肯定的評価と言える。一方、職員減少が主な要因としてもたらした様々な課題が散見された。組織統合の意義が見出せない大学がみられた他、2000年代中期の既出評価で述べられていた課題が、現在も解決・改善されないまま至っていることも分かった。

その他の注目すべき点として、肯定的評価と否定的評価で相反する回答がみられることである。例えば、図書館サービスについては、他部署との組織統合・連携によってサービスが向上した大学がある一方、サービスが低下した大学もみられる結果となっている。サービス向上については、他部署との統合・連携等有機的な大学でみられることが考えられる。一方、サービス低下については、職員減少を要因とする複数の課題を抱える大学でみられることが考えられる。

このことから、他部署との統合を伴う組織再編や、他部署との連携による図書館サービスの展開がもたらす効果については、各大学で評価が分かれるということになる。そしてその

背景には、専門性を有する職員減少等、大学図書館が抱える課題に加え、各大学の理念、中期目標・中期計画などのビジョンに基づいて定められた組織体系、人事制度の影響が示唆される。各大学の学部数、設置学問領域による差異も考慮に入れる必要があるが、図書館運営に影響を及ぼすと考えられる、各大学のビジョン、ガバナンス等に対する分析調査が求められる結果と言える。

#### **[研究課題(4) 国立大学図書館組織の今後の展望]**

では、本研究を踏まえ、今後の国立大学図書館組織についてはどのような展望を示すことができるのか。研究課題(1)から(3)の結果・考察を踏まえ、研究課題(4)に対する結論として考察検討を行う。

##### **(1) 他部署統合などの組織再編の今後**

組織構造そのものについては、国の国立大学に関わる大きな方針転換が行われなかった限り、各大学に委ねられる状況は今後も継続されると考えられる。ただし、第2章の組織変遷でも明らかにしたように、同じ時期に多くの大学で組織再編が実施されたのは、第1期中期目標・中期計画期間である。第2期中期目標・中期計画以降は、組織再編そのものは継続してみられるものの、再編を実施する大学は減少しているため、今後、大部分の国立大学で同時多発的に組織再編が行われる可能性は低いと考えられる。その要因として、国立大学法人化のねらいでもあった、事務等の運営機構の合理化・効率化を目的とした組織再編、業務の見直しがある程度進んだことが考えられる。

##### **(2) 図書館と他部署の連携協力の今後**

一方、組織統合を伴わない、図書館と他部署との連携協力は、今後もその機会が増加するとともに、連携協力の内容も多様化することが予想される。すでに、2010年公表の「大学図書館の整備について(審議のまとめ)」(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 2010)において、他部署連携による大学図書館体制の強化の必要性について述べられているが<sup>30)</sup>、2021年に公表された、「国立大学図書館協会 概要とビジョン」(国立大学図書館協会 2021)では、他部署連携の内容がより具体的に示されている<sup>139)</sup>。運営面全般では、学内他部署との協力による中期目標等の大学のミッションに沿った図書館の行動計画策定を求めている。また、各大学の教育研究成果の電子化的流通とオープン化推進に関する記述でも、学内他部署との協力によって実行していく旨が述べられている。

今後の動きで注目されるのが、学術情報流通への直接的な関与による研究支援に対し、各図書館がどのような組織・人員体制を敷いて対応するかであろう。京都大学で行われているようなURAと図書館の連携を、今後、他の大学図書館でも行う場合、大学規模や学問領域等に基づいた学内体制の検討が求められるだろう。また、データライブラリアンについて

は、古川ら(2019)の示した、業務内容と各業務を担当することが予想される部署<sup>28)</sup>を、図書館をはじめ、大学経営・組織の側面で検討していく必要があるだろう。また、それに関連する研究も望まれる。

### (3) アンブレラ方式導入による国立大学図書館組織の変化の可能性

最後に、今後の国立大学法人における大きな動きとして、国立大学法人におけるアンブレラ方式の導入について言及しておく。これは、一つの大学法人が複数の大学を運営する運営形態で、一部の私立大学でみられていた。従来の国立大学法人は「一法人一大学」が原則で、こうした運営形態は認められてこなかったが、2019年に国立大学法人法が改正されたことで、国立大学法人でのアンブレラ方式導入が可能になった。第一号が名古屋大学と岐阜大学を運営する「東海国立大学機構」で、2020年4月に発足した。また、2022年4月には、北海道の単科国立3大学(小樽商科大学・帯広畜産大学・北見工業大学)を運営する「北海道国立大学機構」と、奈良女子大学と奈良教育大学を運営する「奈良国立大学機構」が発足する見通しである。

現時点での東海国立大学機構の図書館組織に関する動きとしては、2大学とは別に機構内事務局に「図書館事務局」が設置されていることが確認できる<sup>140)</sup>。また、同事務部には「情報管理課」が置かれている。情報管理課の業務内容については、「1. 大学間の図書館に関する事務の連絡調整に関すること。2. 大学間で連携して行う図書・雑誌・電子資料に係る企画及び実施に関すること。」が、同機構の事務組織規程で定められている<sup>141)</sup>。この規程の内容から、現時点では法人下の2大学の図書館間の調整や業務連携に留まっていることが読み取れる。発足から間もなく2年を迎えようとしている状況なので、本格的な統合への対応が今後行われる可能性が考えられる一方、2000年代の国立大学統合とは異なり、大学の枠組みは維持されることから、図書館組織の枠組みも大学単位で継続する方向も考えられる。

しかしながら、2022年4月に発足予定の、北海道と奈良の各国立大学機構の場合は、東海国立大学機構とは異なる考察展望ができると考える。この2つの機構が運営する大学は、奈良女子大学が3学部の小規模大学、他の5大学はいずれも単科大学と、全て中小規模大学となる。アンブレラ方式の狙いの一つに、「複数の大学等の人的・物的リソースの効率的な運用」がある<sup>142)</sup>。つまり、業務やサービスの集約化とも捉えることができる。実際、「統合に向けた各国立大学法人における検討状況(概要)」でも、経営機能・業務の集約による合理化・効率化を図る旨(北海道国立大学機構)を確認することができる<sup>143)</sup>。

こうしたことから、中小規模大学におけるアンブレラ方式では、人員や業務の集約化が考えられる。図書館の場合、資料、サービス、およびそれらを提供するための予算は各大学図書館の枠組みが維持される一方、事務組織については、本部である法人に統括的役割を担う図書館事務局を設置することが考えられる。この場合、図書館職員は法人の図書館事務局に属し、法人下の各大学図書館で図書館業務に従事するというモデルを考察できる。専門職枠

としての図書系職員を配置することが条件であるが、アンブレラ方式の法人下に図書館事務部を置くことでもたらされるメリットとして、従来の中小規模大学では困難であった、専門職としての図書館職員の人材確保と育成の改善が図られること、法人下に複数の図書館を持つことになるため、第 7 章の調査で判明した、職員の流動性低下による組織の固定化やマンネリを防ぐことができる点を挙げるができる。

最終的な組織体制の構築、および図書系職員を配置するか否かの判断は各法人に委ねられるが、国立大学法人へのアンブレラ方式導入は、今後の国立大学図書館の在り方にも影響することが予想される。今後の動きを注視し、図書館の在り方を検討するとともに、学内に対しての図書館に関するアピールを積極的に行っていくことがこれからも求められる。

## 第9章 まとめと今後の課題

最終章の第9章では、本研究の成果についてまとめる。また、本研究で明らかになった研究上の限界と課題を示す。

### 9-1. 本研究の成果

本研究は、組織再編が行われた国立大学図書館組織における現状の評価について、過去の状況との比較、各大学への調査などから明らかにすることを目的に、関連する様々な側面に対する調査、分析を行った。

その結果、以下のような、法人化後の国立大学図書館組織の変化における特徴を明らかにした。

#### [組織再編の要因・背景]

- (1) 法的・制度的要因：国立大学法人化移行と国立学校設置法廃止による、各大学への学内組織整備の委譲。
- (2) 各大学における要因・背景：大学全体の組織再編の一環で行われた大学が多数、図書館を含む学内の情報業務やそれを担当する部署の集約。

#### [組織再編の動きに関する特徴]

- (1) 法人化前の1990年代末期から、他部署との連携、組織再編がみられた。  
(大規模国立大学での電子図書館対応、法人化直前の一部国立大学での大学統合)
- (2) 部課長制から課制への変更といった大規模な組織改編は、法人化初年度(2004年度)よりも後年に行われた大学が多い傾向にある。
- (3) 図書館事務部長を置く大学が減少した(法人化前は5学部以上の規模の大学のほとんどが部課長制組織であったが、法人化後は5学部以上の規模で附属病院(医療系学部)を有する大学に限定されている)。

#### [その他の組織再編における特徴]

- (1) 図書館事務組織の事務局への所属、部課長制から課長制へ移行した目的や意図を明らかにすることができなかった。
- (2) 当時の組織再編に、大学図書館側が関与しているケースは少ない(文献資料調査および第7章の質問調査の結果から)。

### [現在の国立大学図書館組織の傾向]

- (1) 現在の国立大学図書館組織は、「図書系職員が就く管理職の職位」、「他部門組織との統合・傘下所属の有無」、「図書系単独組織における情報系業務等図書系以外の業務の所掌の状況」で組織体制の分類ができる。
- (2) 図書館組織の他部署との統合以外にも、図書系単独組織で他業務を所掌する大学が存在する。
- (3) 組織統合、連携のいずれにおいても、統合や連携の相手が、情報関連組織以外の他部署組織にも拡大し、関係する業務やサービスの内容も多様化している。

### [他部署と統合した組織、図書館業務以外も所掌する組織における長期年数経過後の評価]

- (1) 本研究で新規に明らかになった肯定的評価(メリット・成果)
  - ・他部署とのコミュニケーション改善
  - ・図書系以外の職員の視点が業務やサービス遂行に加わった
  - ・大学全体のニーズや目標を反映した図書館施策策定
  - ・大学職員としての自覚を図書館職員が持つようになった
  - ・図書館に在籍していた職員を通じた、他部署との業務協力環境の改善
- (2) 本研究で新規に明らかになった否定的評価(課題)
  - ・組織上同じ部・課に属するのみで、業務連携や職員交流がみられない大学の存在
  - ・他部署出身上司の組織では、図書館業務および図書館職員の専門性の理解獲得に苦慮(学外の図書館関係の情報収集においても障害になる場合も)
  - ・一般事務系職員が図書館業務を担当する場合の、専門性に基づくサービスの提供
- (3) 他部署との連携がサービスの質の低下防止、さらには質の向上をもたらすケースがある一方、職員減少を要因とする様々な課題によって、サービスの質が低下するケースもある。
- (4) 多くの大学で、先行調査(2005年~2007年)で既出の課題が改善されないまま現在に至っている。特に、図書系職員(専門職員)の確保については、大学規模や組織形態を問わず、共通の課題となっている。

#### 9-2. 本研究の限界・課題

本研究では、国立大学法人化が施行された2004年から15年以上が経過した国立大学図書館組織における、組織の現状、成果や課題等の評価を調査し明らかにすることを目的に、国立大学図書館組織の変遷、大学図書館と学内他部署との関係、国立大学図書館組織の現状調査などを実施したが、以下のような限界が明らかになった。

### (1) 明確な組織分類が困難

第6章のWeb調査で、現在の国立大学図書館組織に対して7つの組織形態への分類を試みた。分類については、単独組織か統合組織か、図書系職員の管理職の職位、他業務の所掌の有無などを基準に、筆者が各組織の特徴や共通要素を抽出して行ったが、本研究で示した分類が不適切な可能性があることを述べておく。特に、管理職の職位については、事務長・室長等も「課長級」として本研究では扱ったが、実際の職位に対する等級が各大学で異なることが考えられる。また、Web上の公開情報には含まれていない組織や管理職の存在の可能性も考えられる。特に一部図書館を、図書系管理職が置かれていない組織と判断したが、教務系組織の課長級に図書系職員が任命される可能性も否定できない。

質問調査においても、Web調査での分類と異なる内容の回答がいくつかみられ、Web調査での組織分類にも限界があることが判明した。今回は、組織の現状に関する質問項目を細かく設定しなかったが、こうした限界が明らかになったことを考えると、組織形態、管理職の職位などに関するより詳細な質問項目を設定した質問調査を設定し、正確な組織分類を行う必要がある。

### (2) 長期年数経過後の組織に対する評価

第7章でも述べたが、長期年数経過後の組織に対する評価については、先行研究および先行調査で明示されている評価内容と、本研究で実施した質問調査の結果の比較による新規評価内容の抽出という手法を用いたが、やはり、各大学で組織再編のねらいが達成されているかどうかを判断するためにも、同一組織を対象とした組織再編前後の比較調査の方が、明確な結果の収集が期待でき、効果的であろう。もちろん、再編前の組織に在籍した職員の退職・異動の可能性が高く、実現には多くの課題を解決しなければならないが、アンブレラ方式を導入する大学法人等、今後、組織再編を行う可能性が高い図書館に対しては、こうした比較調査を行い、明確な評価内容の明示を行うことが望ましい。

### (3) 学内他部署を対象とした調査の検討

本研究では、統合再編組織を研究対象としたが、同じ組織に属する図書系以外の職員を対象とした調査を実施しなかった。今後の大学図書館運営の在り方を検討するためにも、学内での図書館組織、とくに事務組織の位置付けや他部署との関係について深く掘り下げる必要がある。調査については、図書館職員に対する利用者(教員・学生など)の評価、他部署職員の図書館職員に対する評価などを質問する調査が考えられる他、諸富(2005)の図書系管理職の減少による大学図書館の弱体化について<sup>62)</sup>、その実態を明らかにするためにも、図書系管理職を対象とした研究も検討できる。具体的には、図書系管理職の裁量権、執行部や他部署管理職との関わりなど、ガバナンスに焦点を当てた研究が考えられる。



#### (4) 他の設置主体を対象とした研究

本研究は、共通の設置主体(国)のため、法人化前後の比較調査が可能であったことと、図書系職員の人事制度が存在することを理由に、研究対象を国立大学法人に限定した。

一方、公立大学(公立大学法人を含む)、私立大学については、従来から組織体制や人事制度が各大学に委ねられていたため、今回と同様に調査を進めることは難しいと思われる。

我が国の学術情報流通の在り方を検討する上では、公立大学および私立大学の図書館の実態の把握も不可欠であるため、組織体制やガバナンスの実態を明らかにする何らかの調査は望まれる。2021年現在、公立大学は93校、私立大学は592校にのぼること(旺文社教育情報センター2021)<sup>144)</sup>、情報公開の状況が各大学で異なることが予想されることから、研究期間、研究手法について慎重に検討しなければならないが、国公私立の大学図書館組織やガバナンスに関する実態が明らかにされれば、大学図書館が抱える課題の解決・改善を検討するための判断材料として、大きく寄与することが考えられる。

#### 9-3. 結び

学術情報流通の分野においては、学術情報の電子化、学内成果物の発信、業績分析、研究データ管理などの分野を中心に、様々な研究が行われるとともに、関連のソフトウェアやアプリケーションが開発され、我が国の学術情報流通の発展に寄与している。

一方、各大学での学術情報流通の中心となるべき大学図書館では、職員減少を主要因に、専門的な能力を有する人材の確保・育成に苦慮する状況が長年続いている。先述の学術情報流通を支える関連のソフトウェアやアプリケーションによるサービス提供には、ソフトウェアやアプリケーションそのもののほか、収集するコンテンツやデータ、メタデータなどの様々な知識が必要となる。そのためにも、専門的知識や能力を有する人材の確保と育成、また、そうした人材が最大限に能力を発揮することができる組織体制の構築が必要不可欠であるが、現実には、専任職員の減少等、組織の弱体化が懸念される状況にある。

本研究では、国立大学図書館組織の戦後からの変遷、組織の現状、法人化後の再編に対する現時点での評価、統合・連携などにおける学内他部署組織との関係について明らかにした。本研究が明らかにした結果は、組織体制、職員の人材育成・確保等、今後の大学図書館運営における課題解決・改善にとどまらず、今後の学術情報流通を支える技術や制度を各大学図書館レベルに普及させるための方策検討の判断材料として役立てることも期待される。

## 謝辞

本学入学に対する相談、研究計画作成から修士論文執筆に至るまで、多大なご指導をいただきました主指導教員の逸村裕教授に厚く御礼申し上げます。

図書館業務分析の観点から、大学図書館組織に関するご助言を賜りました、副指導教員の小泉公乃准教授に深く感謝申し上げます。

また、ご多用の折、本研究の質問調査にご協力くださいました、全国の国立大学図書館の皆様、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

最後になりますが、研究計画の策定から、本論文の草稿確認に至るまで、多大なるご協力を賜りました、逸村研究室の皆様に深く感謝申し上げます。

## 引用・参考文献

- (1) 国立大学図書館協会 経営問題委員会. 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, 2006, 96pp.
- (2) 国立大学図書館協会. 図書館職員の人事政策課題について(提言). 国立大学図書館協会人材委員会, 2012, 89pp.
- (3) 新村 出, 新村出記念財団. 広辞苑. 第7版, 岩波書店, 2018, 2冊 p.
- (4) 日本国語大辞典第二版編集委員会, 小学館国語辞典編集部, 北原 保 雄. 日本国語大辞典. 第2版, 小学館, 2000, 15冊 p.
- (5) 神戸大学大学院経営学研究室, 奥林 康司, 宗像 正幸, 坂下 昭宣. 経営学大辞典. 第2版, 中央経済社, 1999, 3, 4, 8, 1048pp.
- (6) 日本図書館情報学会用語辞典編集委員会. 図書館情報学用語辞典. 第5版, 丸善出版, 2020, ix, 287pp.
- (7) 毛利 和弘. 図書館制度・経営論. 近畿大学通信教育部, 2012, 75p.
- (8) 吉武 博通. 大学組織のマネジメントと人材育成. 情報の科学と技術. 2017, vol. 67, no. 8, p. 400-404.
- (9) 中井 俊樹. 大学の組織と運営. 玉川大学出版部, 2019, vii, 185pp.
- (10) 国立大学財務・経営センター. 国立大学法人経営ハンドブック. 国立大学財務・経営センター, 2004, 冊(加除式)p.
- (11) 中央教育審議会大学分科会. 大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ). 文部科学省, 2014, 52pp.
- (12) Field Clive D. Theory and Practice: Reflections on Convergence in United Kingdom Universities. *Liber Quarterly: The Journal of European Research Libraries*. 2001, vol. 11, no. 3, p. 267.
- (13) 筑波大学. 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-. 国立大学法人筑波大学, 2007, 139pp.

- (14) Stemmer John K. The perception of effectiveness of merged information services organizations. *Reference Services Review*. 2007, vol. 35, no. 3, p. 344-359.
- (15) Joint,N. New perspectives on the convergence of academic libraries and campus information technology departments. *Library Review*. 2011, vol. 60, no. 8, p. 637-644.
- (16) 伊藤 義人. "大学図書館組織論". 変わりゆく大学図書館. 逸村 裕, 竹内 比呂也編. 勁草書房, 2005, p.29-39.
- (17) 原田 悟. メディアセンターは一日にして成らず(特集 湘南藤沢メディアセンター). *KULIC*. 1991, vol. 25, p. 4-6.
- (18) 斎藤 勉. メディアネットの人と組織. *Media Net*. 1997, vol. 5, p. 4-7.
- (19) 長島 敏樹. 日本で最初の「メディアセンター」：その成り立ちと特色 (特集 湘南藤沢メディアセンターの 25 年). *Medianet*. 2015, no. 22, p. 4-9.
- (20) 中川 裕志, 杉本 雅則, 渡部 聡彦. ポスト電子図書館：東京大学情報基盤センター図書館電子化研究部門のスタンス(図書館生き残り作戦). *情報の科学と技術*. 2000, vol. 50, no. 6, p. 339-344.
- (21) 藪本 大明, 岡本 正貴, 郡司 久. 名古屋大学における図書館機能高度化への取り組み－情報連携基盤センターの創設と附属図書館との連携－. *大学図書館研究*. 2002, vol. 66, p. 42-48.
- (22) 栗山 平, 小川 稔. 大学の学習・教育・研究の基盤を目指して－九州大学附属図書館と情報基盤センターとの連携－. *大学図書館研究*. 2002, vol. 66, p. 49-54.
- (23) 大学 ICT 推進協議会. 学術機関における研究データ管理に関する提言. 2019, 12-19p.
- (24) 国立大学図書館協会学術情報委員会学術機関リポジトリワーキンググループ. 「学術機関リポジトリに関する調査」報告書. 2010, 43pp.
- (25) 呑海 沙織, 溝上 智恵子, 大学図書館研究グループ. 大学図書館におけるラーニング・コモンスの学生アシスタントの意義(グループ研究発表,第 52 回(2010 年度)研究大会). *図書館界*. 2011, vol. 63, no. 2, p. 176-184.
- (26) 加藤 信哉, 小山 憲司, McMullen Susan, MacWhinnie Laurie A., Roberts Regina Lee, Bennett Scott, Spencer Mary Ellen, McDonald Robert H., Thomas Chuck, Lippincott Joan

K., Dallis Diane, Walters Carolyn, Daniels Tim, Barratt Caroline Cason, 竹内 比呂也, 土屋 俊, 國本 千裕. ラーニング・コモンズ : 大学図書館の新しいかたち. 勁草書房, 2012, x, 290pp.

(27) 天野 絵里子, 岡野 恵子, 稲石 奈津子, 今井 敬吾. 京都大学 URA ネットワークにおける研究資金獲得支援 情報の収集・提供・分析. 情報管理. 2015, vol. 58, no. 2, p. 83-91.

(28) 古川 雅子, 尾城 孝一, 常川 真央, 西薊 由依, 天野 絵里子, 山地 一禎. 学術機関における研究データ管理支援の組織モデルに関する考察. 情報知識学会誌. 2019, vol. 29, no. 2, p. 135-142.

(29) 牛崎 進. 大学図書館サービスに係わるインフラの変動 -図書館組織の 21 世紀対応-. 大学図書館研究. 2001, vol. 60, p. 8-23.

(30) 科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会. 大学図書館の整備について(審議まとめ) -変革する大学にあって求められる大学図書館像-. 文部科学省, 2010, 73pp.

(31) 国立大学図書館協議会. “大学図書館の組織・機構及び業務の改善に関するアンケート調査 : 集計結果のまとめ”. <https://www.janul.jp/j/publications/reports/64/index-a.html>, (参照 2021-12-19)

(32) 高池 宣彦. 大学認証評価における大学図書館評価の研究 : 大学基準協会, 大学評価・学位授与機構, 日本高等教育評価機構の評価結果の内容分析から. 筑波大学, 2015, Dissertation/Thesis.

(33) 令和 2 年度「学術情報基盤実態調査」の結果報告について -大学における大学図書館及びコンピュータ・ネットワーク環境の現状について-.

(34) 小藤 康夫. 国立大学法人の財務分析. 専修ビジネス・レビュー = Senshu Business Review. 2021, vol. 16, no. 1, p. 23-39.

(35) 文部省大学学術局. 国立大学図書館改善要項及びその解説. 文部省大学学術局, 1953, 26pp.

(36) 青野 伊予児, 武居 権内, 岩猿 敏生, 藤井 和夫, 浅野 次郎, 津田 良成, 大沢 充, 古賀 節子. 本館と分館: 医大図書館における集中性と分散制. 医学図書館. 1963, vol. 10, no. 3, p. 37-57.

- (37) 岩猿 敏生. 特集, 本館と分館 -医大図書館における集中制と分散制-: 国立大学における分館制度について. 医学図書館. 1963, vol. 10, no. 3, p. 40-41.
- (38) 青野 伊予兒. 特集, 本館と分館 -医大図書館における集中制と分散制-: 改善の渦の中から -部局図書館との連絡調整-. 医学図書館. 1963, vol. 10, no. 3, p. 37-38.
- (39) 藤井 和夫, 浅野 次郎. 特集, 本館と分館 -医大図書館における集中制と分散制-: 大阪大学附属図書館の現状と問題点. 医学図書館. 1963, vol. 10, no. 3, p. 42-44.
- (40) 河田 政雄. 大学図書館における組織と運営--国立大学における中央館(本館)と分館との関係. 図書館界. 1968, vol. 20, no. 3, p. 78-91.
- (41) 沢本 孝久. わが国の大学図書館組織の比較研究. Library and information science. 1968, no. 6, p. 179-204.
- (42) 津田 良成. 医学情報センターへの変貌. Library and information science. 1970, no. 8, p. 139-156.
- (43) 天野 善雄. 国際医学情報センターの組織と活動. 情報管理. 1972, vol. 15, no. 5, p. 349-353.
- (44) 大庭 一郎. 『大学図書館の業務分析』 : 日本の大学図書館における専門的職務と非専門的職務の分離の試み. 図書館学会年報. 1998, vol. 44, no. 1, p. 32-48.
- (45) 公立大学協会図書館協議会図書館組織に関する委員会. 公立大学における図書館組織の実態について. 大学図書館研究. 1981, vol. 18, no. 0, p. 71-76.
- (46) 中村 睦久. 経営組織としての大学図書館--成城大学図書館,新館前と後を比較して. 私立大学図書館協会会報. 1991, no. 96, p. 93.
- (47) 熊谷 俊夫, 宮坂 寛, 吉田 昭. 図書館サービスと事務組織--国立大学図書館の課名変更をめぐって (変貌する図書館-3-専門情報サービス). 現代の図書館. 1988, vol. 26, no. 3, p. 131.
- (48) 岸本 英夫. 東京大学附属図書館改善計画の趣意とその経過. 東京大学附属図書館, 1963, 9p.
- (49) 東京大学附属図書館. “総合図書館の歴史と現在”. <https://www.lib.u-tokyo.ac.jp/sites/default/files/files/2017-08/100-history.pdf>, (参照 2021-12-19)

- (50) 河村 俊太郎. 東京帝国大学図書館組織内における附属図書館の位置づけ : そのモデルの検討を中心に. 日本図書館情報学会誌. 2012, vol. 58, no. 2, p. 110-126.
- (51) 河村 俊太郎. 蔵書の分析による東京帝国大学工学部電気工学科図書室の教育、研究における位置付け. 日本図書館情報学会春季研究集会発表論文集. 2018, p. 65-68.
- (52) 河村 俊太郎. 東京帝国大学経済学部図書室と部局の運営組織との関係 : 助手の視点から. 図書館文化史研究. 2018, no. 35, p. 53-72.
- (53) 学術審議会. 今後における学術情報システムの在り方について (答申). 大学図書館研究. 1980, vol. 16, no. 0, p. 57-66.
- (54) 中井 えり子. 山梨大学附属図書館における大学統合と法人化. 大学図書館研究. 2004, vol. 70, p. 90-96.
- (55) 稲葉 洋子. 香川大学・香川医科大学の統合をみつめて. 大学図書館研究. 2004, vol. 70, p. 80-89.
- (56) 文部科学省. “国立大学法人法の概要”.  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/03052704.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052704.htm), (参照 2021-12-19)
- (57) 文部科学省. “「国立大学法人化後の現状と課題について (中間まとめ)」について”.  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/1295896.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1295896.htm), (参照 2021-12-19)
- (58) 三浦 春政. 国立大学法人化と大学図書館. 大学図書館研究. 2004, vol. 70, no. 0, p. 9-12.
- (59) 長坂 みどり. 国立大学の法人化と図書館職員(国立大学法人化). 情報の科学と技術. 2005, vol. 55, no. 12, p. 534-540.
- (60) 星野 雅英. 国立大学における図書館職員の専門性とキャリアパスを考える -東京大学附属図書館を事例として. 大学図書館研究. 2007, vol. 81, p. 42-52.
- (61) 稲垣 正人. 国立大学法人化と図書館について -図書館に関連する財務会計制度-. 大学図書館研究. 2004, vol. 70, no. 0, p. 18-24.
- (62) 諸富 秀人. 法人化後の図書館運営について(国立大学法人化). 情報の科学と技術. 2005, vol. 55, no. 12, p. 522-527.

- (63) 第17回国立大学図書館協会シンポジウム. 法人化後の大学改革と大学図書館の在り方 第17回国立大学図書館協会シンポジウム. 大学図書館研究. 2005, vol. 74, p. 81-95.
- (64) Cambridge Dictionary. "Convergence".  
<https://dictionary.cambridge.org/ja/dictionary/english/convergence>, (参照 2021-12-19)
- (65) Hernon Peter, Powell Ronald R. Convergence and collaboration of campus information services. Libraries Unlimited, 2008, xii, 240 p.p.
- (66) Bolin Mary K. The Library and the Computer Center: Organizational Patterns at Land Grant Universities. The Journal of Academic Librarianship. 2005, vol. 31, no. 1, p. 3-11.
- (67) Massis Bruce E. Academic libraries and information technology. New Library World. 2011, vol. 112, no. 1/2, p. 86-89.
- (68) Sheila Corrall. Designing Libraries for Research Collaboration in the Network World: An Exploratory Study. LIBER Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries. 2014, vol. 24, no. 1, p. 17-48.
- (69) Akeroyd John. Taking Stock of Convergence. Library + Information Update. 2007, vol. 6, no. 1-2, p. 50-52.
- (70) Seiden Peggy, Kathman Michael D. "A History of the Rhetoric and Reality of Library and Computing Relationships". Books, Bytes, and Bridges: Libraries and Computer Centers in Academic Institutions. Hardesty Larry 編. American Library Association, 2000, p.1-12.
- (71) Ferguson Chris, Spencer Gene, Metz Terry. Greater Than the Sum of Its Parts. Educause Review. 2004, vol. 39, no. 3, p. 38-46.
- (72) Pugh Linda C. Some Theoretical Bases of Convergence. New Review of Academic Librarianship. 1997, vol. 3, p. 49-66.
- (73) Pugh Linda C. "Convergence in Academic Support Services". British Library Research and Innovation Report. British Library Research and Innovation Centre, 1997,
- (74) Richard M. Dougherty. Libraries and Computing Centers: A Blueprint for Collaboration . College & Research Libraries. 1987, vol. 48, no. 4, p. 289-296.



- (75) Arnold Hirshon. Integrating computing and library services. CAUSE Professional Paper Series. 1998,
- (76) McKinzie Steve. Library and IT mergers: how successful are they? Reference Services Review. 2007, vol. 35, no. 3, p. 340-343.
- (77) 桑川 二郎. 国立大学情報系センターの変遷 : 1960年代から2010年代までのセンター沿革調査. 桜美林大学研究紀要. 総合人間科学研究 = J.F.Oberlin University Journal of Advanced Research. Applied Human Sciences. 2021, no. 1, p. 185-192.
- (78) 文部科学省. “学術情報基盤におけるコンピュータ・ネットワークの現状”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337811.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337811.htm), (参照 2021-12-19)
- (79) 文部科学省. “科学技術創造立国を目指す我が国の学術研究の総合的推進について－「知的存在感のある国」を目指して－（答申）（平成11年6月29日学術審議会）”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337769.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337769.htm), (参照 2021-12-19)
- (80) 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. “学術情報基盤としてのコンピュータ及びネットワークの今後の整備の在り方について（中間報告）”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1213889.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1213889.htm), (参照 2021-12-19)
- (81) 文部科学省. “国立大学の情報処理関係施設について”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337819.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/attach/1337819.htm), (参照 2021-12-19)
- (82) 大学図書館の仕事制作委員会. 知っておきたい大学図書館の仕事 : 現場に即した業務ガイドブック. エルアイユウ, 2006, 182, xipp.
- (83) 細野 公男. 日本における図書館機械化の特徴 ([慶応義塾大学文学部]図書館・情報学科創立二十五周年記念特集号). Library and information science. 1976, no. 14, p. 211.
- (84) 長山 泰介. 図書館業務の機械化. ドクメンテーション研究. 1969, vol. 19, no. 10, p. 325-329.

- (85) 慶應義塾大学信濃町メディアセンター. “詳細な年表”.  
<https://www.lib.keio.ac.jp/med/about/more-history.html>, (参照 2022-01-13)
- (86) 遠藤 哲郎, 高橋 伸夫, 青木 孝雄. 雑誌受入業務の機械化計画:東大医学図書館における CURRENT JOURNAL 処理業務 (第 1 期) を中心として. 医学図書館. 1968, vol. 15, no. 4, p. 339-385.
- (87) 吉田 敬治. 図書館業務の機械化: 蔵本分館における閲覧業務電算化の一事例. 薬学図書館. 1986, vol. 31, no. 1, p. 65-72.
- (88) 私立大学図書館協会東地区研究部会逐次刊行物研究分科会. 電子ジャーナルの出現 (2)日本. 逐次刊行物研究分科会報告. 2005, vol. 59, p. 21-26.
- (89) 原田 悟. メディアセンターは一日にして成らず. KULIC. 1991, vol. 25, p. 3-6.
- (90) 斎藤 勉. メディアネットの人と組織 (特集 メディアセンターの位置付け -大学内での融合性を求めて-). Medianet. 1997, vol. 5, p. 4-7.
- (91) 加藤 好郎. “情報センターと図書館の融合はシナジーを生むか!”. <https://caua.ctc-g.co.jp/archive/viewpoint/vol7/>, (参照 2021-12-19)
- (92) 長島 敏樹. 日本で最初の「メディアセンター」: その成り立ちと特色 (特集 湘南藤沢メディアセンターの 25 年). Medianet. 2015, no. 22, p. 4-9.
- (93) 吉井 良邦. 大阪市立大学学術情報総合センターの現状と展望. 大学図書館研究. 2004, vol. 70, no. 0, p. 74-79.
- (94) 大阪市立大学学術情報総合センター. “センターの組織 (3)事務組織 (事業年報 平成 26 年度)”. <https://www.media.osaka-cu.ac.jp/jigyounenpou/index2014.html>, (参照 2021-12-19)
- (95) 大阪市立大学学術情報総合センター. “センターの組織 (3)事務組織 (事業年報 令和元年度)”. <https://www.media.osaka-cu.ac.jp/jigyounenpou/index2019.html>, (参照 2021-12-19)
- (96) 村上 孝弘, 逸村 裕. 大学図書館と「専門的職員」:一大学設置基準等の歴史的変遷— (特集・第 57 回研究大会グループ発表). 図書館界. 2016, vol. 68, no. 2, p. 172-178.

- (97) . 大学図書館における事務機構改革 : 大学図書館の改善方策について. 出版者不明], 1999, 52pp.
- (98) 只木 進一. “情報系センターと附属図書館 -連携と情報基盤の共通化-”.  
<https://caua.ctc-g.co.jp/archive/viewpoint/vol7/>, (参照 2021-12-19)
- (99) 今野 穂. “情報センターと図書館 : 図書館員から見た組織統合の今日的視点”.  
<https://caua.ctc-g.co.jp/archive/viewpoint/vol7/>, (参照 2021-12-19)
- (100) Atkinson Jeremy. Collaboration by academic libraries: What are the benefits, what are the constraints, and what do you need to do to be successful? null. 2019, vol. 25, no. 1, p. 1-7.
- (101) Scales Jane, Matthews Greg, Johnson Corey M. Compliance, Cooperation, Collaboration and Information Literacy. Journal of Academic Librarianship. 2005, vol. 31, no. 3, p. 229-235.
- (102) Yousef,A. Faculty Attitudes Toward Collaboration with Librarians. Library Philosophy and Practice. 2010, p. 1-14.
- (103) Hue Pham, Kirsty Williamson. “Towards effective collaboration between academics and library staff: A comparative Australian/Vietnamese study”.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818819301720>, (参照 2021-12-19)
- (104) Walter,S. Communicating value through strategic engagement: Promoting awareness of the "value of libraries" through alignment across academic, student, and administrative affairs. Library Management. 2018, vol. 39, no. 3/4, p. 154-165.
- (105) Swartz,P.S.; Carlisle,B.A.; Uyeki,E.C. Libraries and student affairs: partners for student success. Reference Services Review. 2007, vol. 35, no. 1, p. 109-122.
- (106) Crow Raym. “The case for Institutional repositories: a SPARC position paper”.  
[https://ils.unc.edu/courses/2014\\_fall/inls690\\_109/Readings/Crow2002-CaseforInstitutionalRepositoriesSPARCPaper.pdf](https://ils.unc.edu/courses/2014_fall/inls690_109/Readings/Crow2002-CaseforInstitutionalRepositoriesSPARCPaper.pdf), (参照 2021-12-19)
- (107) Clifford A. Lynch. Institutional repositories: essential infrastructure for scholarship in the digital age. ARL Bimonthly Report. 2003, no. 226, p. 1-7.

- (108) 土出 郁子, 呑海 沙織, 大学図書館研究グループ. 日本における学術機関リポジトリの発展過程と現状(グループ研究発表,第 51 回研究大会). 図書館界. 2010, vol. 62, no. 2, p. 158-168.
- (109) 前田 朗, 加藤 寛士, 高橋 菜奈子, 山地 一禎. システム基盤としての JAIRO Cloud. 大学図書館研究. 2016, vol. 103, no. 0, p. 9-15.
- (110) オープンアクセスリポジトリ推進協会 (JPCOAR) . “会員機関一覧”. <https://jpcoar.repo.nii.ac.jp/page/40>, (参照 2021-12-19)
- (111) 科学技術・学術審議会研究計画・評価分科会情報科学技術委員会デジタル研究情報基盤ワーキング・グループ. 学術情報の流通基盤の充実について：審議のまとめ. 科学技術・学術審議会研究計画・評価分科会情報科学技術委員会デジタル研究情報基盤ワーキンググループ, 2002, 32pp.
- (112) 尾城 孝一, 杉田 茂樹, 阿藪品 治夫, 加藤 晃一. 日本における学術機関リポジトリ構築の試み：千葉大学と国立情報学研究所の事例を中心として(デジタル情報資源のアーカイビング). 情報の科学と技術. 2004, vol. 54, no. 9, p. 475-482.
- (113) 大学 ICT 推進協議会. 学術機関における研究データ管理に関する提言. 大学 ICT 推進協議会, 2019, 26pp.
- (114) 国立大学図書館協会 学術情報委員会 学術機関リポジトリワーキンググループ. 「学術機関リポジトリに関する調査」報告書. 2010,
- (115) 鳥取大学学術情報部図書館情報課. “鳥取大学研究成果リポジトリ 説明資料”. <http://www.lib.tottori-u.ac.jp/repository/documentation.pdf>, (参照 2021-12-19)
- (116) 福岡大学. “福岡大学機関リポジトリ運用指針”. [https://fukuoka-u.repo.nii.ac.jp/?action=common\\_download\\_main&upload\\_id=147](https://fukuoka-u.repo.nii.ac.jp/?action=common_download_main&upload_id=147), (参照 2021-12-19)
- (117) 内閣府. “第 5 期科学技術基本計画”. <https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/index5.html>, (参照 2021-12-19)
- (118) 文部科学省. “内閣府における「オープンサイエンス」検討の動向”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/040/shiryo/\\_icsFiles/afieldfile/2018/02/20/1401066\\_001.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/040/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2018/02/20/1401066_001.pdf), (参照 2021-12-19)

- (119) Susan McMullen. "US Academic libraries: today's learning commons model".  
<https://www.oecd.org/unitedstates/40051347.pdf>, (参照 2021-12-19)
- (120) 米澤 誠. 動向レビュー インフォメーション・コモنزからラーニング・コモنزへ:大学図書館におけるネット世代の学習支援. カレントアウェアネス. 2006, no. 289, p. 9-12.
- (121) 中山 貴弘. 学習支援の拠点としてのラーニング・コモنز : その日米比較と今後の展望. 大学教育研究. 2016, no. 24, p. 117-129.
- (122) Beagle Donald Robert, Bailey Donald Russell, Tierney Barbara. The information commons handbook. Neal-Schuman Publishers, 2006, xxiii, 247 p.p.
- (123) Bennett Scott. The Information or the Learning Commons: Which Will We Have? Journal of Academic Librarianship. 2008, vol. 34, no. 3, p. 183.
- (124) Daniels Tim, Barratt Caroline Cason. "What is common about learning commons? A look at the reference desk in this changing environment". The desk and beyond : next generation reference services. Steiner Sarah K., Madden M. Leslie 編. Association of College and Research Libraries, 2008, p.1-13.
- (125) 小山 憲司. "国内の大学図書館におけるラーニング・コモنزの現状: アンケート調査を中心に". ラーニング・コモنز : 大学図書館の新しいかた. 加藤 信哉, 小山 憲司編. 勁草書房, 2012, p.203-269.
- (126) 茂出木 理子. ラーニング・コモنزの可能性 : 魅力ある学習空間へのお茶の水女子大学のチャレンジ(レファレンス再考). 情報の科学と技術. 2008, vol. 58, no. 7, p. 341-346.
- (127) 廣田 未来. お茶の水女子大学附属図書館の学生支援 : ラーニング・コモنزとLiSA プログラム(ラーニングコモنزと利用者サポート). 情報の科学と技術. 2011, vol. 61, no. 12, p. 489-494.
- (128) マイライフ・マイライブラリー運営委員会. "東京女子大学 マイライフ・マイライブラリー -学生の社会的成長を支援する滞在型図書館プログラム- 実績報告書 2007-2010年度 (平成 19 年度 文部科学省選定「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム (学生支援 GP) 」)".

[https://library.twcu.ac.jp/sogo/mylibrary/siengp/gp\\_report/?action=common\\_download\\_main&upload\\_id=1001](https://library.twcu.ac.jp/sogo/mylibrary/siengp/gp_report/?action=common_download_main&upload_id=1001), (参照 2021-12-19)

(129) 東京女子大学図書館. “マイライフ・マイライブラリー: 学生の社会的成長を支援する滞在型図書館を目指して”. [http://www.japul.org/japul/wp-content/uploads/2008/09/h20\\_siryu03.pdf](http://www.japul.org/japul/wp-content/uploads/2008/09/h20_siryu03.pdf), (参照 2021-12-19)

(130) 野末 俊比古. “大学図書館と情報リテラシー教育 - 「指導サービス」の意義と展開-”. 変わりゆく大学図書館. 逸村 裕, 竹内 比呂也編. 勁草書房, 2005, p.43-57.

(131) 小野 永貴. 大学の一般情報教育と接続・統合した情報リテラシー教育 ～小中高大で一貫した情報リテラシー教育への課題～. 情報の科学と技術. 2017, vol. 67, no. 10, p. 539-545.

(132) 市古 みどり. 研究支援と大学図書館(員) (特集 教員・学生との結び付き : メディアセンターの新たな取り組み). Medianet. 2013, no. 20, p. 25-28.

(133) 市古 みどり. 大学図書館による研究支援の可能性. 情報の科学と技術. 2016, vol. 66, no. 2, p. 67-71.

(134) 国公立大学図書館協力委員会シンポジウム企画・運営委員会. 平成 26 年度大学図書館シンポジウム 「大学図書館と研究支援—研究を知る 3つのキーワードから—」 報告. 大学図書館研究. 2015, vol. 102, no. 0, p. 72-78.

(135) 京都大学学術研究支援室. “京大新刊情報ポータル このサイトについて”. <http://pubs.research.kyoto-u.ac.jp/about>, (参照 2021-12-19)

(136) 池内 有為. “大学図書館と研究支援 (平成 29 年度大学図書館職員長期研修 )”. [https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/records/43442#.Ya9vL\\_HP04g](https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/records/43442#.Ya9vL_HP04g), (参照 2021-12-19)

(137) 科学技術・学術審議会 学術分科会 学術情報委員会. “学術情報のオープン化の推進について (審議まとめ) ”. [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/036/houkoku/1368803.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/036/houkoku/1368803.htm), (参照 2021-12-19)

(138) 国立大学図書館協会. “全会員館”. <https://www.janul.jp/ja/member/all>, (参照 2021-12-19)

- (139) 国立大学図書館協会. “国立大学図書館協会 概要とビジョン”.  
<https://www.janul.jp/ja/news/20211110>, (参照 2021-12-19)
- (140) 東海国立大学機構. “組織図”. <https://www.thers.ac.jp/about/org/index.html>, (参照 2021-12-19)
- (141) 東海国立大学機構. “東海国立大学機構事務組織規程”.  
[https://education.joureikun.jp/thers\\_ac/act/frame/frame110010924.htm](https://education.joureikun.jp/thers_ac/act/frame/frame110010924.htm), (参照 2021-12-19)
- (142) 中央教育審議会大学分科会将来構想部会. “今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ”.  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2018/07/03/1406578\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/__icsFiles/afieldfile/2018/07/03/1406578_01.pdf), (参照 2021-12-19)
- (143) 文部科学省国立大学法人支援課. “統合に向けた各国立大学法人における検討状況 (国立大学の一法人複数大学制度等について)”.  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2019/03/28/1414767\\_4.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2019/03/28/1414767_4.pdf), (参照 2021-12-19)
- (144) 旺文社教育情報センター. “日本の大学数 2021年度は788大学 (今月の視点-172)”. <https://eic.obunsha.co.jp/resource/viewpoint-pdf/202104.pdf>, (参照 2021-12-19)

2021年8月20日

大学図書館 御中

筑波大学大学院人間総合科学学術院  
人間総合科学研究群情報学学位プログラム博士前期課程2年  
百鳥 直樹

アンケート調査へのご協力のお願について

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

私は現在、大学図書館の経営・組織についての研究を目的に、筑波大学大学院情報学学位プログラムに在籍し、逸村裕教授のもとで修士研究に取り組んでおります。

この度、修士論文のための調査の一環としまして、国立大学図書館協会のすべての会員館を対象に、図書館事務組織と学内の他の事務組織との関係につきまして調査させていただきたく、下記の内容のアンケート調査を企画いたしました。

突然のお願いで甚だ恐縮ではございますが、調査へのご理解・ご協力をいただきたく存じます。

下記の調査内容および、別紙の「アンケート調査回答方法」をご覧ください、2021(令和3)年9月30日(木)までにご回答いただけますと幸甚です。

ご多用の折大変恐縮ではございますが、調査へのご理解・ご協力をいただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。なお、調査した内容につきましては研究のみに使用し、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。

本研究は筑波大学図書館情報メディア系倫理審査委員会の承認を得て実施しています。

末筆ではございますが、貴学の今後のますますのご発展をお祈り申し上げます。

敬具

記

【目的】 国立大学図書館事務組織の組織改編や他の事務組織との連携等に関する現状を調査するため

【対象】 国立大学図書館協会加盟の図書館事務組織における事務責任者(全86大学)

【調査内容と調査にご協力いただける際の作業内容】

図書館事務組織の現状、組織改編の有無、他の事務組織との関わり方について、貴館の事務責任者等、事務組織に関してご回答いただける方を対象に、指定のURLよりWebアンケートを行います。

【個人情報の取り扱い】

本研究では、職員個人の情報を収集することはありませんが、大学名と回答者の役職(任意)をお聞きする質問項目があります。なお、**収集しました大学名と回答者の役職は、修士論文での公表はいたしません。**

【お問合せ先】

筑波大学大学院人間総合科学学術院人間総合科学研究群情報学学位プログラム  
博士前期課程2年 百鳥 直樹 (ももどりなおき)

Mail: s2021694@s.tsukuba.ac.jp

筑波大学大学院人間総合科学学術院人間総合科学研究群情報学学位プログラム  
教授 逸村 裕

Mail: hits@slis.tsukuba.ac.jp

以上



【別紙】

2021年8月20日

大学図書館 御中

筑波大学大学院人間総合科学学術院  
人間総合科学研究群情報学学位プログラム博士前期課程2年  
百鳥 直樹

### アンケート調査回答方法

調査にご協力いただける場合、以下の回答方法をお読みいただき、調査へのご回答をいただければと存じます。

ご多用の折大変恐縮ではございますが、調査へのご理解・ご協力をいただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

### 記

[目的] 国立大学図書館事務組織の組織改編や他の事務組織との連携等に関する現状を調査するため

[対象] 国立大学図書館協会加盟の図書館事務組織における事務責任者(全86大学)

### [回答方法]

1. 下記のURLより、Webアンケートへアクセスして下さい。

<https://forms.gle/6ksCxZxrBRfjZzhVA>

※調査票での全質問項目は、【別紙3】でご確認いただけます。

2. 最初に、本調査への同意をお聞きします。最初に、本調査への同意を確認させていただきま  
す。本調査にご同意頂ける場合は、[同意する]を選択し、質問にお進みください。また、ご同  
意頂けない場合でも、[同意しない]を選択頂けますと幸いです。なお、ご同意いただいた場合  
でも、本調査への回答を途中で取りやめることも可能であり、参加を取り消すことも可能で  
す。その際は、Webアンケートのブラウザを閉じてください。
3. アンケートは、「選択肢から一つのみを選択する質問」「選択肢から該当する項目すべてを選択  
する質問」「自由記述質問」で構成されていますので、各質問の回答指示に従ってご回答下さ  
い。なお、一部質問は、回答内容で次の質問内容が異なる「条件分岐」を設定していますた  
め、「必須回答」とさせていただいております。質問内容については、【別紙3】の  
「調査票」でもご確認いただけます。

[回答期限] 2021(令和3)年9月30日(木)

### [その他]

アンケートの実施に先立ちまして、本調査では、各大学のホームページで公開されている、図書館業  
務担当事務組織に関する情報、公開されている範囲での事務組織規程、事務分掌規程等をあらかじめ  
調査しています。その際、公開情報につきましては、大学名、部署名を含め、修士論文で引用させてい  
ただくことがありますこと、何卒ご了承の程お願い申し上げます。

なお、本調査で得た「大学名」および「回答者の役職」を、修士論文で直接に公表することはありません。

以上

## 国立大学図書館組織の現状と、他の事務組織との関係に関する調査

\*必須

この度は、本調査にご協力いただきましてありがとうございます。最初に、本調査への同意を確認させていただきます。本調査にご同意頂ける場合は、[同意する]を選択し、質問にお進みください。また、ご同意頂けない場合でも、[同意しない]を選択頂けますと幸いです。なお、ご同意いただいた場合でも、本調査への回答を途中で取りやめることも可能であり、参加を取り消すことも可能です。\*

- 同意する
- 同意しない

質問2. 貴館の図書館事務部署の事務責任者(管理職)の職位について、該当するもの一つを選んで下さい。

- (1) 部長級(附属図書館事務部長など)
- (2) 事務長、課長、室長級(図書情報課長など)
- (3) 係長級、担当者級(課長級以上の管理職が不在の場合)
- その他: \_\_\_\_\_

質問3. 質問2で回答された、実務責任者(管理職)に任命される職員について、過去の状況も含め、該当するもの一つを選んで下さい。

- (1) 図書系職員のみが任命される
- (2) 図書系職員が任命される場合と、一般事務系職員が任命される場合の両方がある
- (3) 一般事務系職員のみが任命される
- その他: \_\_\_\_\_

質問4. 貴館の事務組織は、大学事務局やそれに類する本部事務組織の傘下に入っていますか。

- (1) 入っている
- (2) 入っていない
- その他: \_\_\_\_\_

質問5. 貴館の現在の事務組織について、該当するものを一つ選んで下さい。\*

- (1) 図書系業務のみで構成される組織(例：附属図書館事務部、附属図書館事務課など)
- (2) 図書系組織が、情報基盤系組織を傘下に置く組織(例：図書館事務部の傘下に、情報基盤課等が属している)
- (3) 他の事務組織と統合し、その組織の傘下に属している(例：学術情報部の傘下に、図書情報課、研究支援課、情報推進課が属している)
- (4) 図書系業務の他、情報系などの他の業務も担当している(例：図書系事務課でコンピュータや学内ネットワークに関する業務、研究支援系業務も担当している)

ここからは、質問5で、(1)を選択された回答者への質問です。

質問a-1. 貴館では、他部署との協力・連携による、図書館業務や図書館サービスが行われていますか。\*

- (1) 行われている
- (2) 行われていない

以下は、質問a-1で「(1)行われている」を選択された方への質問です。

質問a-2. 図書館業務や図書館サービスについて、協力や連携を行っている他部署組織をお聞かせ下さい。次のうちから、該当するものをすべて選択して下さい。

- 情報系組織
- 研究支援組織
- 産学連携組織
- 他の教務系・本部系事務部署
- その他: \_\_\_\_\_

質問a-3. 図書館業務や図書館サービスにおける、他部署との協力や連携についての、貴館における具体的な内容をお答え下さい。

回答を入力

質問a-4. 図書系職員と他組織の職員の間で人事交流は行われていますか？\*

- (1) 行われている
- (2) 行われていない

質問a-5. 質問a-4で「(1)行われている」を選択された場合、どのような形での交流が行われているかについて、可能な限りでお答え下さい。

回答を入力

質問a-6. 貴館における、図書系職員と他部署所属の事務職員との業務上の交流やコミュニケーションについて、現状や課題をお答え下さい。

回答を入力

質問a-7. 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

回答を入力

ここからは、質問5で、(2)を選択された回答者への質問です。

質問b-1. 貴館の図書系組織と情報系組織の関係について、該当するもの一つを選んで下さい。\*

- (1) 組織上同じ部に属しているのみで、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携は行っていない。
- (2) 人事的な交流はないものの、図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われている。
- (3) 図書館の業務やサービスにおける共同運営や連携が行われ、かつ、人事交流も行われている。

質問b-1で、(1)を選択された方へ質問します。

質問b-2. 組織上同じ部に属しているのみの状態である貴組織において、図書系組織と情報系組織は、どのような関係にあるのか、具体的にお聞かせ下さい。

回答を入力

質問b-1で、(2)または(3)を選択された方へ質問します。

質問b-3. 図書系組織と情報系組織が協力・連携する業務やサービスについて、具体的な事例をご記入ください。

回答を入力

質問b-4. 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果

回答を入力

職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問b-5. 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおける課題

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通における課題

回答を入力

職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問b-6. 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

回答を入力

ここからは、質問5で、(3)を選択された回答者への質問です。

質問c-1. 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係について、該当するものを一つ選択して下さい。\*

- (1) 部内他課・係と、何らかの業務の連携協力、人事交流、部署間の支援を行っている。
- (2) 組織的に同じ部に属するのみで、部署同士の業務やサービスの協力や連携は行っていない。

質問c-1で、(1)を選択された方へ質問します。

質問c-2. 同じ部または課に所属する、図書館以外の他の事務課や係との関係について、該当するものすべてを選択してください。

- (1) 一部の図書館サービスについて、部内の他部署と連携協力を行っている。
- (2) 部内他課・係の業務について、図書館職員が関与することがある。
- (3) 部内の課・係同士で、図書系職員と一般系事務職員の人事交流を行っている。
- その他: \_\_\_\_\_

質問c-3. 質問c-2について、貴館における具体的な内容をお答え下さい。

回答を入力

質問c-4. 図書館業務における、事務組織上の上司の関与について、該当するもの一つを選択して下さい(例：学術情報部長の図書館業務への関与の度合いと関与する内容)。

- (1) 上司は、図書館運営・サービス・人事など、広い範囲で積極的に関与する。
- (2) 上司は、図書館運営・サービスへの関与は薄く、人事・総務的な範囲での関与に留まっている。
- (3) 図書館に係る運営・サービス・人事などの裁量は、図書館組織側に委譲する形態となっている。
- その他: \_\_\_\_\_

質問c-5. 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果

回答を入力

職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問c-6. 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおける課題

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通における課題

回答を入力

職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問c-7. 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

回答を入力

ここからは、質問5で、(4)を選択された回答者への質問です。

質問d-1. 貴組織の各職種の構成人員について、専任職員の数をご回答ください。

質問d-1-1. 図書系職員(単位：人)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

質問d-1-2. 一般系事務職員(単位：人)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

質問d-1-3. 技術系職員・その他(単位：人)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

質問d-2. 貴組織における、図書系業務「以外」の業務について、該当するものすべてを選択して下さい。

- 情報系業務
- 研究支援業務
- 産学連携業務
- 教務系業務
- 総務・広報系業務
- その他: \_\_\_\_\_

質問d-3. 図書系業務と質問d-2に該当する業務は、どのような形で遂行されていますか。

- (1) 職種による業務分担を行っている（例：図書系業務は図書系職員が行い、それ以外の業務は図書系以外の事務・技術職員が行う）
- (2) 職種ごとの特定業務の分担は行っていない（例：一般系事務職員が図書系業務を担当したり、図書系職員が研究支援業務を担当したりすることもある）
- (3) 図書系のみ、もしくは一般系・技術系の職員のみで構成される組織のため、(1)(2)のいずれも該当しない



質問d-4. 現在の事務組織形態になったことによる、メリットや成果について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおけるメリット・成果

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通におけるメリット・成果

回答を入力

職員同士の関係におけるメリット・成果(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問d-5. 現在の事務組織形態になってから生じた、組織上の課題について、以下の項目ごとにお答え下さい。

特に無い場合は、「特になし」と入力して下さい。

図書館内の業務やサービスにおける課題

回答を入力

組織単位での他部署との意思疎通における課題

回答を入力

職員同士の関係における課題(図書系職員と他部署職員)

回答を入力

質問d-6. 貴館の事務組織について、課題や改善すべき点がございましたら、自由にお答え下さい。

回答を入力

この質問は、当時の状況をご存知の職員が在籍されている場合、お答えいただければ幸いです。

質問7. 図書館単独事務組織から、他部署組織との統合・再編を伴う組織へと「初めて」移行した時期について、該当するものを選択してください。

- (1) 2004年3月以前（国立大学法人化前）
- (2) 2004年4月～2010年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第1期）
- (3) 2010年4月～2016年3月（国立大学法人中期目標・中期計画第2期）
- (4) 2016年4月～現在（国立大学法人中期目標・中期計画第3期）
- (5) 具体的な時期は不明（組織統合・再編は行われた）

質問8. 貴組織の統合・再編は、どのような形で計画されましたか。該当するものを選択してください。

- (1) 大学全体の組織再編の一環として計画・実施
- (2) 図書館が主導で計画・実施
- その他: \_\_\_\_\_

質問9. 貴館の事務組織が、図書館単独組織から、他部署との統合・再編へ移行することになった当時の経緯について、改組の経緯、関係者間のやりとり、改組を主導した部署等の情報を交えてお答え下さい。

回答を入力 \_\_\_\_\_

質問10. 差し支えがなければ、回答を作成された方の役職をお答えください(任意)。調査はこれで終了です。ご協力いただきありがとうございました。

回答を入力 \_\_\_\_\_

戻る

送信





大学	図書館名	学術情報連携推進課(特設2年度)	財務分析小室(2021)	1999年5月標準組織の標準組織(名称)	事務局専任者	図書館長	図書館員(専・兼)	図書館担当部署	図書館担当専任者	関係に所属する他の関係機関	図書館業務以外の所管業務	その他特徴	専任分掌内表(医歯大学のみ)	
一橋大学	一橋大学附属図書館	C(2-4)	文系学大	部長 専任	専任	専任	専任	専任	専任	-	-	館の下に、千代田キャンパス図書室・経済研究所資料室・統計情報研究センター・社会科学資料センター・学芸資料センター	庶務総務、情報管理、情報サービス、情報リテラシー教育	
政策研究大学院大学	政策研究大学院大学図書館	D(1)	大学院学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	-	研究推進	図書館は情報サービス担当、もう一つの「学術文庫」は共同研究、共同研究、産学連携等研究推進業務		
筑波大学	筑波大学図書館	B(5-7)	無医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
筑波大学	筑波大学附属図書館	A(8)	医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
筑波技術大学	筑波技術大学附属図書館	C(2-4)	理工学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
宇都宮大学	宇都宮大学附属図書館	B(5-7)	無医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
群馬大学	群馬大学総合情報メディア・センター図書館	C(2-4)	医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
埼玉大学	埼玉大学附属図書館	B(5-7)	無医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
千葉大学	千葉大学附属図書館	A(8)	医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
横浜国立大学	横浜国立大学附属図書館	B(5-7)	無医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
総合研究大学院大学	総合研究大学院大学附属図書館	B(5-7)	大学院学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任
新潟大学	新潟大学附属図書館	A(8)	医歯学大	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任	専任

大学	図書館名	学術情報技術センター設置状況(特記2年度)	2020年度5月現在 専任職員 数(名数)	専任職員 の専任 率	図書館長 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率	他部門兼任職員 の専任率
上越教育大学	上越教育大学 附属図書館	D (1)	専任職員 (1名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
長岡技術科学大学	長岡技術科学大学 附属図書館	D (1)	専任職員 (1名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
山梨大学	山梨大学 附属図書館	C (2-4)	専任職員 事務系職員 (2名)	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%
信州大学	信州大学 附属図書館	A (8)	専任職員 (8名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
富山大学	富山大学 附属図書館	A (8)	専任職員 (8名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
金沢大学	金沢大学 附属図書館	A (8)	専任職員 (8名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
北陸先端科学技術大学院大学	北陸先端科学技術 大学院大学 附属図書館	D (1)	専任職員 (1名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
福井大学	福井大学 附属図書館	C (2-4)	専任職員 事務系職員 (2名)	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%	専任率 25%
岐阜大学	岐阜大学 附属図書館	B (5-7)	専任職員 (5名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
静岡大学	静岡大学 附属図書館	B (5-7)	専任職員 (5名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
浜松医科大学	浜松医科大学 附属図書館	D (1)	専任職員 (1名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%
名古屋大学	名古屋大学 附属図書館	A (8)	専任職員 (8名)	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%	専任率 100%







大学	図書館名	連携関係 連携大学 連携(特記2 年度)	対象分析 小室(2021)	1999年5月 調査対象 調査対象 (名称)	専任 専任 専任	図書館 員 の 職 階 等 級	図書館 員 の 管 理 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者	組織 沖 野 子 以 下 下 位 階 級 の 責 任 者
香川大学	香川大学 図書館	B (5-7)	医大	事務長 事務長	専任	課長級	館長	法人本部学術部	情報図書館	総務・情報管理・情報サー ビス・電子情報・システム 管理	情報図書館 グループリーダー	研究協力グループ、国際グ ループ	研究協力グループ、国際グ ループ	医学系情報管理、医学系情報 サービス、工学部分館に工学系情報サービス、 農学部分館に農学系情報サービスが設置、学 術部の他のグループ：研究協力グループ、国際 グループ	情報管理、情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育													
愛媛大学	愛媛大学 図書館	B (5-7)	医大	部長 部長	非常専任	課長級	課長		図書館事務課	総務・情報管理・情報サー ビス・電子情報・システム 管理	図書館事務課長	-	-	情報管理、情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育														
高知大学	高知大学 学術情報センター 図書館	A (8)	医大	部長 部長	専任	課長級	課長	他部門統合組織傘下(2) かつ地域所管課長	学術情報課	管理運営グループ、情報グ ループ・総務・データ処理 グループ、学術情報サー ビスグループ、分室サービス グループ	学術情報課長	研究推進課、地域連携課	情報	図書館、記録資料館、教材開発センター、 情報システム部のデジタルライブラリ担当、 病院図書館室にも図書館職員を配置	情報管理、情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育、 情報リテラシー教育、 情報リテラシー教育													
福岡教育大学	福岡教育大学 学術情報センター 図書館	D (1)	教育大	部長 部長	専任	課長級	課長	事務局 (教育研究担当事務局次長)	学術情報課	資料担当、サービス担当 (2012年職掌)	学術情報課長	-	-	情報系業務含む	情報管理、情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育、 情報リテラシー教育													
九州大学	九州大学 附属図書館	A (8)	旧帝大	部長 部長	非常専任	部長級	部長		附属図書館事務部	図書館企画課、図書整理 課、リソース課、学術サー ビス課、利用サービス課	附属図書館 事務部長	-	-	2019年～2020年に組織改編を行った後、情 報系業務含む(情報系企画係、情報基盤運用 係)	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育、 情報リテラシー教育													
九州工業大学	九州工業大学 附属図書館	C (2-4)	理工系大	部長 部長	専任	課長級	課長	事務局 事務局	情報総務課	図書館企画課、図書整理 課、リソース課、学術サー ビス課、利用サービス課	図書館 推進課長	情報協力課、社会連携課、 国際課	情報	学術研究力部は情報図書館の他に、研究 協力課、社会連携課、国際課で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ、 情報リテラシー教育、 情報リテラシー教育													
佐賀大学	佐賀大学 附属図書館	B (5-7)	医大	部長 部長	専任	課長級	課長	事務局 事務局	情報図書館	総務・図書・雑誌、利用 サービス、医学分	情報図書館課長	-	-	学術情報部は学術情報管理の他に、情報企 画がある。2017年4月にカウンタ業務を業 務委託、情報系部を暫時的に部長制	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ													
長崎大学	長崎大学 附属図書館	A (8)	医大	部長 部長	専任	部長級	部長	事務局 事務局	学術情報部	学術情報管理課、学術情 報管理課、班長と各担当の 主要	学術情報部長	-	-	学術推進部は学術情報課の他に、情報企画 課、図書課、図書整理課、図書サービス課 で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ													
熊本大学	熊本大学 附属図書館	B (5-7)	医大	部長 部長	専任	課長級	課長	事務局 事務局	図書館	図書館企画、図書、図書 サービス、図書整理	図書館課長	研究推進課、 産学連携課	情報	学術研究力部は情報図書館の他に、研究 協力課、社会連携課、国際課で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ													
大分大学	大分大学 学術情報センター	B (5-7)	医大	部長 部長	専任	課長級	課長	事務局 事務局	学術情報課	総務・図書・図書整理 課、リソース課、学術サー ビス課、利用サービス課	学術情報課長	研究推進課、 産学連携課	学術推進部は学術情報課の他に、情報企画 課、図書課、図書整理課、図書サービス課 で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ														
宮崎大学	宮崎大学 附属図書館	B (5-7)	医大	部長 部長	非常専任	課長級	課長	事務局 事務局	附属図書館事務部	管理運営グループ、情報グ ループ・総務・データ処理 グループ、学術情報サー ビスグループ、分室サービス グループ	附属図書館 事務部長	-	-	学術推進部は学術情報課の他に、情報企画 課、図書課、図書整理課、図書サービス課 で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ													
鹿児島大学	鹿児島大学 附属図書館	A (8)	医大	部長 部長	専任	部長級	部長	事務局 事務局	学術情報課	学術情報管理課、学術情 報管理課、班長と各担当の 主要	学術情報課長	-	-	学術研究力部は情報図書館の他に、研究 協力課、社会連携課、国際課で構成	情報管理、 情報サービス、 情報リポジトリ													

大学	図書館名	情報提供本部 所属(告知の 年度)	財務分析 小委員会 (2021)	1999年5月 調査対象の 組織形態 (名称)	事務局 専ら部 専ら	図書館員 の管理職 階級	図書館員 の管理職 階級	図書館員 の管理職 階級	組織形態 他部門統合組織専ら または専ら下置組織の専ら	編制(員・編)	図書館員部	図書館員部 専ら	図書館員部 専ら	同じ期に所属する他の 同じ期に所属する他の 図書館員部	図書館員部 専ら	その他特 徴	専ら分庫内表(医大のみ)
鹿児島大学	鹿児島大学 附属図書館	D(1)	教育大	課長制 (1課)	専ら	課長級	課長級	課長	他業務所専ら単独課長	事務局 専ら	学術図書情報課	図書館員部 専ら	詳細不明(図書サービ スのみ問い合わせ先 に記載)	-	研究支援 産学連携 国際交流	問い合わせ先一 覧より、学術情報課 長で、産学 連携・知的財産・研 究情報・国際交流 所 兼していることが 確認	
琉球大学	琉球大学 附属図書館	B(5-7)	医大	部長制 (1部2課)	非専ら	部長級	部長級	部長	単独部課長		附属図書館 専ら	情報管理課 情報サービス 課	情報管理課 情報サービス 課	-			